Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

Rencontres professionnelles de l'École de la GRH

La réforme de la formation des agents publics : quelles conséquences pour la GRH et la carrière des agents ?

Automne 2007

DGAFP

Sommaire

Avant propos P 3

La réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie

par Grégoire Parmentier, sous-directeur des politiques interministérielles à la DGAFP *(intervention à la rencontre francilienne)* **P 5**

Le plan de formation

La démarche d'élaboration du plan de formation dans la fonction publique territoriale à partir de l'exemple des villes de Champigneulles et de Nancy par Alain Biton, responsable régional de formation et développement des compétences à la délégation lorraine du CNFPT *(intervention à la rencontre messine)* **P 13**

Élaboration du plan de formation 2008 au casier judiciaire national par Maurice Gueguen, responsable de la formation et des métiers au Casier judiciaire national *(intervention à la rencontre nantaise)* **P 21**

Le dialogue autour du DIF

L'expérience du centre de lutte contre le cancer Oscar Lambret de Lille par Cécile De Lil, chargée de formation et de la gestion des compétences *(intervention aux rencontres lilloise, marseillaise et toulousaine)* **P 31**

Le conseil en carrière

Le conseil en carrière au ministère de l'Écologie, du Développement et de l'aménagement durables (MEDAD) par Fabienne Jacob, conseillère GRH à la cellule GUEPARH de Mâcon *(intervention à la rencontre lyonnaise)* **P 35**

L'entretien de carrière : faire le point à la croisée des chemins par Raymond Wdowiak, conseiller carrière et bilan *(intervention à la rencontre lilloise)* **P 39**

La reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle

La VAE et la RAEP : quelles différences ? par Pascal Ponsart-Ponsart, chargé de mission à la sous-direction des politiques interministérielles de la direction générale de l'administration et de la fonction publique *(intervention à la rencontre francilienne)* **P 41**

La VAE en action, entretien avec Marie Cruz, assistante de formation *(intervention à la rencontre lilloise)* **P 47**

La mise en œuvre de la RAEP : l'exemple du concours exceptionnel de recrutement d'attachés au ministère de l'Intérieur par M. Olivier André, sous-directeur du recrutement et de la formation à la direction des ressources humaines du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales *(intervention aux rencontres francilienne, marseillaise et toulousaine)* **P 51**

Annexes

Dossier bibliographique sur la formation **P 58**

Programmes et synthèses des sept rencontres **P 60**

Avant propos

L'École de la GRH concrétise une volonté : celle de s'engager dans des relations plus partenariales avec les ministères. C'est pourquoi l'École de la GRH n'est pas une nouvelle structure, mais un réseau ayant pour objectif d'améliorer la formation des agents qui travaillent, au sein des différents ministères, dans les différents secteurs de la gestion des ressources humaines (recrutement, Gpeec, gestion de carrière, formation, action sanitaire et sociale). *In fine,* il s'agit également d'être en capacité de doter les services en charge de la gestion des ressources humaines des outils nécessaires, en terme de formation, pour gérer les compétences.

Créée en mars 2007, l'École de la GRH, pour conduire ses travaux, s'est dotée d'un comité de pilotage composé de représentants des ministères, spécialistes de haut niveau en gestion des ressources humaines et en formation. Il définit les orientations et les actions à conduire dans le cadre de l'École de la GRH. Le comité de pilotage est assisté d'ateliers chargés de préparer les travaux.

L'École de la GRH a engagé plusieurs chantiers qui répondent chacun à des enjeux stratégiques différents :

- **1er chantier :** la **mutualisation des ressources** où il s'agit de répondre à un besoin très opérationnel, consistant, d'une part, à doter les administrations des ressources nécessaires pour apprendre, collectivement, à construire une politique de GRH et, d'autre part, à faciliter un meilleur partage des compétences et des connaissances afin de réduire la perte des savoirs collectifs et individuels. C'est dans ce cadre que s'insère la création des rencontres professionnelles.
- **2e chantier :** la **labellisation de formations** afin de doter l'administration d'un instrument permettant une meilleure lisibilité de l'offre de formation, notamment pour les services déconcentrés.
- **3e chantier :** la **construction de référentiels de formation** afin de doter le secteur de la GRH de référentiels de formation permettant de mieux traduire, en terme de formation, les compétences clés à détenir dans les métiers de la GRH. Ces référentiels s'appuient sur les référentiels d'activités et de compétences élaborés dans le cadre du RIME.

Le public visé est celui des responsables de ressources humaines et des responsables de formation en situation opérationnelle et ayant à intervenir dans la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle. C'est donc un public de praticiens.

Les rencontres ont été organisées aux lieux et dates suivants :

- À Paris (ENA – organisation DGAFP), le 25 septembre 2007
- À Lille (IRA de Lille), le 5 octobre 2007
- À Lyon (IRA de Lyon), le 9 octobre 2007
- À Nantes (IRA de Nantes), le 16 octobre 2007
- À Metz (IRA de Metz), le 19 octobre 2007
- À Marseille (organisation IRA de Bastia et délégué interrégional à la formation), le 24 octobre 2007
- À Toulouse (organisation IRA de Bastia et délégué interrégional à la formation), le 25 octobre 2007

Ces journées ont été suivies par 914 personnes. C'est pourquoi il paraissait important d'aller au bout de la démarche de mutualisation et de mettre à disposition de tous ceux qui le souhaitent les réflexions et échanges qui ont eu lieu au cours de ces rencontres professionnelles.

Les articles sont regroupés autour des quatre thèmes qui balisaient chaque journée : le plan de formation, le dialogue autour du DIF, le conseil en carrière et la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle.

Je souhaite que ce compte rendu des rencontres de l'École de la GRH contribue à l'objectif poursuivi, à savoir professionnaliser les agents qui travaillent dans le secteur des ressources humaines.

Paul Peny

Directeur général de l'administration et de la fonction publique

Intervention faite lors de la rencontre professionnelle en Ile-de-France

La réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 20 septembre 2003 relatif à la formation tout au long de la vie a donné lieu en 2004, dans le secteur privé, à une série de dispositions, au premier rang desquels le droit individuel à la formation (DIF), la période de professionnalisation ou encore la définition des modalités de validation des acquis de l'expérience.

La loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique et ses décrets d'application du 15 octobre 2007[1] et du 26 décembre 2007 ont pour ambition de donner un nouvel élan à la formation professionnelle des fonctionnaires, des agents non titulaires et des ouvriers de l'État[2]. Ces dispositions avaient préalablement fait l'objet de discussions avec les partenaires sociaux et abouti à un protocole d'accord sur la formation professionnelle tout au long de la vie en date du 21 novembre 2006 signé par trois organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, CFTC). Le dernier accord-cadre en matière de formation datait de 1996.

En inscrivant la formation professionnelle dans le cadre plus général de la formation tout au long de la vie, la répartition actuelle entre la formation initiale dispensée dans les écoles de service public et la formation continue est interrogée. En 2005, les dépenses de formation représentent 7,7 % de la masse salariale et sont en recul pour la deuxième année consécutive. La baisse est à nouveau absorbée par la formation initiale (3,5 % en 2005 contre 4,1 % en 2004) du fait de la baisse des recrutements alors que les dépenses de formation continue restent stables avec 4,2 %[3]. La réforme devrait logiquement conduire à poursuivre ce mouvement en faveur de la formation continue, pour accompagner les mobilités, les parcours professionnels des agents, les changements d'organisation, etc.

Les textes réglementaires issus de la réforme mettent en place de nombreux nouveaux outils, mais leur énumération ne permet pas de mettre en valeur les enjeux principaux de la réforme :

- **mettre en œuvre une formation professionnelle tout au long de la carrière** fondée sur les projets professionnels et personnels des agents et sur les besoins des services ;
- **aider l'agent à bâtir son projet professionnel,** accompagner la réalisation des parcours professionnels et mieux prendre en compte l'expérience professionnelle acquise antérieurement ;
- **renforcer le rôle des acteurs de la formation** et rénover le dispositif de pilotage et d'évaluation.

À travers ces enjeux, il est possible de cerner en quoi la réforme constitue un nouvel élan pour la formation professionnelle et comment les différents acteurs concourent à l'amélioration du dispositif.

> Un nouveau souffle pour la formation professionnelle

Les décrets d'application précités définissent les objectifs généraux de la formation. Ceux-ci ne diffèrent guère des objectifs antérieurs définis par le décret n° 85-607 du 14 juin

1 Décret n° 2070-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État ;
Décret n° 2007-1942 du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'État et de ses établissements publics et des ouvriers affiliés au régime des pensions résultant du décret n° 2004-1056 du 5 octobre 2004.
2 Une circulaire du 19 décembre 2007 a également été adressée à tous les ministres par le ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique pour préciser les conditions de mise en œuvre des nouveaux outils mis en place.
3 Source : RésulStats, La formation des agents de l'État en 2005, DGAFP, août 2007.

1985 relatif à la formation professionnelle des fonctionnaires de l'État, abrogé dans le cadre de la réforme. En revanche, ils dégagent une typologie précise des actions de formation inspirée de celle de l'article L.900-2 du Code du travail et fondée sur les finalités de la formation. Elles peuvent être organisées autour de quatre axes.

> Premier axe : la formation, mécanisme d'adaptation aux métiers et aux postes de travail

Les formations au métier se traduisent principalement :

- **par la formation professionnelle statutaire** destinée, conformément aux règles prévues dans les statuts particuliers, à conférer aux fonctionnaires accédant à un grade les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice de leurs fonctions et la connaissance de l'environnement dans lequel elles s'exercent ; le contenu de ces formations est fixé par arrêté conjoint du ministre intéressé et du ministre chargé de la Fonction publique ;
- **par la formation continue,** qui relève soit de l'initiative de l'administration, soit de celle de l'agent, exprimée lors de l'entretien annuel de formation et intégrée dans une fiche versée au dossier, et à terme au passeport formation (document prévu au protocole précité du 21 novembre 2006).

S'agissant de la formation statutaire, les attachés forment l'ossature de la fonction publique et, à bien des égards, les grands chantiers de la rénovation des politiques publiques ne seront réalisés que s'ils sont portés par des cadres bien recrutés et bien formés, dont le déroulement de carrière doit être attractif et motivant. C'est pourquoi une rénovation importante du statut des attachés a été mise en œuvre afin de rendre les carrières plus fluides et plus motivantes en permettant notamment un meilleur accès aux corps d'encadrement supérieur. Dans le prolongement, les modalités de recrutement et de formation des attachés ont été rénovées.

La formation a ainsi été profondément rénovée par le décret du 20 août 2007, qui modifie le décret relatif aux instituts régionaux d'administration, et l'arrêté du 23 août 2007 relatif à l'organisation de la formation initiale au sein des Instituts régionaux d'administration (IRA).

L'objectif de la réforme de la formation des élèves des IRA, tout en confortant le caractère interministériel et professionnel de la formation, vise à encore mieux préparer les élèves à la prise de leur premier poste. D'où une modification de la structure de la formation désormais organisée en deux temps :

1. **Un tronc commun d'une durée de 26 à 28 semaines (jusqu'à début mars),** qui comprend des enseignements à l'institut et un stage. L'objectif de cette période est l'acquisition ou le développement par les élèves des connaissances et capacités professionnelles communes aux différentes fonctions susceptibles de leur être confiées à l'issue de la formation à l'IRA.
2. **Un cycle d'approfondissement d'une durée de 20 à 22 semaines (de mars à juillet)** comprenant également des enseignements et une période de stage. Ce cycle d'approfondissement a pour objectif l'acquisition par les élèves des compétences propres à l'univers professionnel au sein duquel ils exerceront leurs fonctions à l'issue de la formation. L'idée est que dans chaque domaine (juridique, budgétaire, GRH…), il existe des situations professionnelles, des figures imposées qui sont propres à chaque univers professionnel.

Les trois univers professionnels suivants ont été identifiés :

- administration centrale ;
- administration territoriale de l'État ;
- administration scolaire et universitaire.

Avec cette nouvelle organisation de la formation, la gestion des ressources humaines fera l'objet d'une meilleure adaptation au futur environnement professionnel des jeunes fonctionnaires. Ce souci d'adaptation des agents à leur mission est également bien entendu le fil conducteur de la réforme de la formation continue.

> Deuxième axe : la formation, instrument de promotion sociale

Au sens des textes législatifs et réglementaires, seul entre dans ce cadre la formation en vue de la préparation aux examens, concours administratifs et autres procédures de promotion interne. Ce type d'actions de formation représentait, hors éducation nationale, 17 % des actions de formation continue en 2005[1].

Il est également possible d'intégrer dans cet item, la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle, nouveau dispositif mis en place par la loi de modernisation de la fonction publique, qui tout en n'étant pas cité explicitement par les décrets d'application, implique néanmoins des actions de formation pour en faciliter la mise en œuvre. Ce dispositif qui vise avant tout à permettre à l'administration de prendre en compte les acquis de l'expérience des agents dans le cadre des recrutements et des promotions, nécessitera, à mon sens, au moins deux types d'action :

- **des actions de formation à destination des membres des jurys** pour les former à définir les critères qui permettront d'appréhender les acquis qu'ils veulent valoriser et être en capacité d'évaluer que ces acquis sont bien maîtrisés ;
- **des actions d'accompagnement des candidats,** actions qui visent d'une part à les informer sur la nature de ce type de nouvelles épreuves et d'autre part à les mettre en capacité, à travers un retour sur le parcours professionnel et les activités exercées, d'exprimer leurs compétences à la lumière de leur expérience.

Il serait aussi vivement souhaitable que des actions de formation soient proposées aux membres des commissions administratives paritaires (administration et partenaires sociaux).

> Troisième axe : la formation, levier de modernisation

La formation ne peut, bien entendu, rester à l'écart des grands processus de modernisation engagés qu'il s'agisse de l'application de la Lolf, de la généralisation des démarches Gpeec, de la révision générale des politiques publiques, etc. Ces grands processus aboutissent ou aboutiront au développement de nouveaux modes de gestion, de nouveaux modes d'exercices des fonctions. La formation devra accompagner ces changements.

On peut examiner brièvement les évolutions où la formation devra, peu ou prou, être mobilisée :

- **dans les processus de réorganisation des ministères,** qui impacteront les fonctions supports (ressources humaines, informatique, archivage, achat public) ; cette évolution impliquera, notamment, des changements d'ordre juridique et technique que la formation devra accompagner,

1 Source : RésulStats, *La formation des agents de l'État en 2005*, DGAFP, août 2007.

- **dans les processus de pilotage de l'action administrative** qui nécessiteront la mise en place de systèmes d'information adaptés,
- **dans le développement de nouveaux modes de gestion publique** tels que les démarches de contrôle de gestion et de qualité, le développement des audits, le recours à de nouveaux modes de financement comme le partenariat public-privé.

En cas d'évolutions importantes, des périodes de professionnalisation pourront être organisées pour permettre à certains agents d'engager une formation leur permettant d'acquérir les savoirs et savoir-faire nécessaires à l'exercice de leur métier dans un nouveau contexte, voire pour l'exercice d'un métier tout à fait nouveau.

> Quatrième axe : la formation, outil de valorisation personnelle

Dans le cadre de la réforme a été institué un congé pour validation des acquis de l'expérience d'une durée de 24 heures par an. Ce congé met à égalité les agents publics avec les salariés qui bénéficient de ce congé depuis 2002. Ce congé permet aux agents publics qui souhaitent obtenir un diplôme, un titre professionnel par la voie de la validation des acquis de l'expérience de disposer d'un minimum de temps pour suivre quelques sessions d'accompagnement à la démarche VAE, se présenter devant le jury, etc. Ce congé peut d'ailleurs être complété par du temps pris au titre du droit individuel à la formation, s'agissant des agents publics de l'État.

Les décrets d'application précités reprennent ou mettent en place un certain nombre de dispositifs qui relèvent de projets personnels ou professionnels. Il s'agit du congé de formation professionnelle, du bilan de compétences (qui remplace le bilan professionnel) et des périodes de professionnalisation déjà évoquées.

Le bilan de compétences est destiné aux agents qui souhaitent faire le point sur les compétences acquises au cours de leur parcours professionnel et éventuellement prendre une nouvelle orientation. Le bilan de compétences est financièrement pris en charge par l'administration. Il s'inscrit parmi les outils traditionnels du conseiller carrière et mobilité qui souhaite, préalablement à la définition et à la construction d'un projet professionnel, engager un agent dans une réflexion approfondie sur son devenir professionnel. Le bilan de compétences vient en sus des entretiens et bilans de carrière prévus dans le protocole du 21 novembre 2006 pour faciliter le travail de construction de parcours professionnels.

La période de professionnalisation, d'une durée maximale de six mois, comporte des actions de formation en alternance. Adaptées aux spécificités de l'emploi auquel se prépare l'agent, les périodes de professionnalisation alternent des enseignements théoriques et pratiques, ainsi qu'une ou plusieurs périodes de mise en situation professionnelle en relation avec les fonctions envisagées. Elle permet à un agent de faciliter son accès à des activités professionnelles différentes, notamment en vue de donner un changement d'orientation à sa carrière. En effet, la période de professionnalisation peut, sous certaines conditions, donner accès à un autre corps de même niveau et classé dans la même catégorie.

Enfin, la présentation de la réforme ne serait pas complète si n'était pas exposé le droit individuel à la formation (DIF). Le DIF n'est pas une action de formation. C'est un dispositif créé pour faciliter l'accès de tous les agents publics à la formation. Inspiré du dispositif mis en place pour les salariés, il consiste en un crédit d'heures de 20 heures par an et par agent.

Le maximum d'heures cumulées ne peut dépasser 120 heures, sauf en cas d'utilisation dans le cadre d'une période de professionnalisation où il peut aller jusqu'à 240 heures. C'est un droit transférable : les agents changeant de ministère pourront transférer leur capital d'heures au titre du DIF. C'est un droit qui peut être anticipé : les agents qui auront acquis des heures au titre du DIF pourront, dès 2009, et après accord de leur hiérarchie, consommer par anticipation des droits à une hauteur équivalente aux heures déjà acquises, dans la limite de 120 heures.

Pour autant ce droit ne s'exerce pas sans conditions : le DIF n'est mobilisable que pour les actions de formation inscrites au plan de formation et demandées par l'agent, à l'exclusion des formations d'adaptation au premier emploi et celles relatives à l'adaptation immédiate au poste de travail. Il en résulte que lorsque l'administration demande à un agent de suivre une action de formation, qu'elle qu'en soit la nature, cette action de formation ne peut être imputée sur le capital d'heures ouvert au titre du DIF.

Enfin ce nouveau droit s'exerce principalement durant le temps de service. Cependant, s'il est utilisé en dehors du temps de service, l'agent sera considéré comme étant en position d'activité et une allocation de formation, d'un montant de 50 % de son traitement horaire, sera versée.

L'administration est tenue d'informer périodiquement les agents du niveau des droits acquis au titre du DIF. Elle doit donc se mettre en situation de gérer ce nouveau dispositif, pour comptabiliser les droits et gérer les allocations de formation, en intégrant cette donnée dans les systèmes d'information de ressources humaines.

Le plus simple pour l'administration est d'organiser le dialogue autour du DIF, dialogue qui doit porter sur la nature des actions de formation suivies et sur le temps de la formation (temps ou hors temps de service), au moment de l'entretien de formation qui peut se situer dans le prolongement de l'entretien d'évaluation. En même temps, les agents sont informés du nombre d'heures mobilisables.

> Une réforme qui implique tous les acteurs

Cette présentation, nécessairement succincte, des grands points de la réforme montre que tous les acteurs sont impliqués.

D'abord les agents et les managers le sont au premier chef à l'occasion du dialogue autour du DIF et, de façon plus générale, au moment de l'entretien de formation. Dans ce cadre, l'entretien annuel de formation occupe une place centrale. Il constitue un moment privilégié d'expression des attentes de l'agent en terme de formation au regard de l'emploi occupé, de son projet professionnel, mais aussi des besoins en compétences du service définis par le supérieur hiérarchique. Cet entretien doit donc être préparé tant par l'agent que par le supérieur hiérarchique, pour lequel cette action constitue une composante de son activité d'encadrement. Lors de cet entretien, les projets de congés de formation professionnelle, de bilans de compétences, de VAE ou de périodes de professionnalisation doivent pouvoir être évoqués.

Ensuite, les services de ressources humaines et de formation des ministères sont également fortement mobilisés d'abord pour la mise en place du DIF, mais aussi pour l'élaboration du plan de formation établi en lien avec le document d'orientation à moyen terme soumis à l'avis des organismes paritaires compétents. Globalement, les services

de ressources humaines et de formation doivent se mobiliser pour diffuser l'information visant à faire connaître les axes principaux de la réforme et sa traduction en termes d'axes stratégiques au sein de l'organisation.

En effet, cette implication des services ressources humaines n'est pas une simple formalité. Désormais, la formation doit s'attacher fortement à relayer, à travers le plan de formation, l'analyse de l'évolution des missions, des compétences, des emplois et des effectifs. Ces plans de formation sont la traduction des priorités, des objectifs et des moyens de la formation au regard du document d'orientation précité, lui-même, établi en application du schéma stratégique de gestion des ressources humaines et du plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Tous les réseaux ministériels sont ainsi impliqués dans la réforme.

Au niveau interministériel, l'assemblée plénière du Conseil supérieur de la fonction publique de l'État examine le rapport annuel présenté par le ministre en charge de la Fonction publique sur le bilan statistique des actions de formation. Une formation spéciale dite commission de la formation professionnelle, présidée par le directeur général de l'administration et de la fonction publique, examine toutes les mesures tendant à coordonner les programmes et promeut les programmes interministériels. La commission est informée du résultat des travaux du comité de programmation et de pilotage de la formation interministérielle, comité qui réunit l'ensemble des représentants ministériels autour du représentant du ministre chargé de la fonction publique. Cette commission peut se réunir autant de fois que nécessaire.

À l'échelon régional, la coordination des actions des différentes administrations est assurée par le préfet de région.

> Une réforme qui facilite la construction des parcours professionnels

L'ouverture de ces nouveaux droits aux agents publics, issus pour la plupart, après adaptation aux spécificités de la fonction publique, de la réforme de la formation professionnelle dans le secteur privé, a été conçue pour que la formation professionnelle devienne un levier de l'évolution des compétences des agents et du développement de leur parcours professionnel.

Pour autant, comme toute réforme, le risque est que ces outils ne soient pas utilisés et que les changements restent formels : construction de plan de formation sans lien avec la politique de ressources humaines, conduite d'entretien de formation sans implication de l'encadrement dans la définition des priorités de l'organisation au regard de la formation, etc. La réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie peut n'être qu'un cadre dans lequel s'inscrit l'administration *nolens volens*. Elle peut être aussi une opportunité pour se mobiliser, dans la durée, pour accompagner les changements en cours et à venir.

On ne le dira jamais assez : la formation ne peut qu'accompagner la mise en œuvre des politiques définies par ailleurs. Que la fonction publique soit de carrière ou d'emploi n'a, finalement, que peu d'impact sur la formation : l'administration aura toujours besoin de personnels compétents et adaptés à l'organisation dans laquelle ils travaillent. En 2005 (dernières statistiques disponibles) les formations de perfectionnement (ancienne nomenclature des actions de formation) étaient ciblées sur les besoins techniques des agents : deux tiers de ces formations sont des formations techniques spécifiques aux missions de chaque ministère ou de l'ensemble des ministères. Les formations informatiques,

à titre de comparaison, n'en représentaient que 14 % et les formations linguistiques 4 %[1]. C'est dire que les ministères n'ont pas attendu la réforme pour former les agents aux fonctions qu'ils exercent.

La réforme annoncée d'une fonction publique structurée davantage autour du métier que des corps ne devrait pas changer fondamentalement la donne pour la formation. Les services de formation devront toujours répondre aux besoins de l'administration. Ce qui change en revanche, c'est la responsabilité plus grande de l'agent dans la formation dont il choisit ou non de bénéficier pour accompagner son parcours professionnel. Le droit individuel à la formation incarne cette responsabilité, mais les agents publics vont-ils s'en emparer ou s'en désintéresser en laissant s'accumuler les heures sur leur compte ?

Ce qui change encore, c'est la possibilité offerte à chaque agent de discuter de la formation chaque année dans le cadre de l'entretien de formation. L'agent saura-t-il proposer des formations pertinentes au regard de son projet professionnel ? Aura-t-il d'ailleurs un projet ? Les chefs de service sauront-ils aider les agents à définir un projet professionnel, sauront-ils guider et orienter les agents en matière de formation, sauront-ils dire les points faibles de l'agent dans son activité ?

C'est finalement à toutes ces questions que la réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie confronte l'administration et les agents qui la composent. C'est pourquoi le changement inscrit dans la réforme qui relie fortement la formation à la Gpeec et aux stratégies RH des organisations est fondamental. C'est bien par la définition de politiques de ressources humaines structurées et négociées, auxquelles la formation aura à charge de répondre par la mise en œuvre de formation adaptée aux fonctions exercées par les agents et aux enjeux de l'organisation, que cette réforme trouve sa cohérence.

> Conclusion

La loi de modernisation de la fonction publique et le nouvel accord-cadre, tous deux issus des négociations du 25 janvier 2006, tentent de redonner un second souffle à la formation en l'adaptant aux enjeux d'aujourd'hui :

- **une formation axée sur la professionnalisation des agents** avec une clarification des objectifs et l'institutionnalisation du plan de formation ;
- **la création d'outils permettant d'assurer la construction de véritables parcours professionnels :** DIF, RAEP, VAE, bilan de carrière, etc.

Ces évolutions viennent interroger la logique individuelle et quantitative, adaptée sans doute d'un point de vue historique qui prévalait jusqu'à l'accord-cadre de 1996, mais qu'il faut, à présent, savoir dépasser. Il s'agit, *in fine,* de réaffirmer que la formation n'est pas seulement un droit, mais aussi un devoir, ceci tant pour les agents que pour l'administration qui les emploie.

Grégoire Parmentier
Sous-directeur des politiques interministérielles
Direction générale de l'administration et de la fonction publique

1 Source : RésulStats, *La formation des agents de l'État en 2005,* DGAFP, août 2007.

Intervention faite lors de la rencontre professionnelle messine

La démarche du Plan de formation dans la fonction publique territoriale

Exemples des villes de Champigneulles et de Nancy

La Délégation lorraine du CNFPT accompagne depuis de nombreuses années les collectivités dans l'élaboration de leur plan de formation. Les démarches ont été la plupart du temps assez classiques et conformes à la méthodologie générale développée par le CNFPT[1] : l'objectif était d'articuler une réflexion sur les projets stratégiques de la collectivité, l'analyse de ses points forts et faibles et de positionner le recueil des besoins de formation au niveau des services.

Peu à peu, la délégation a fait l'apprentissage des démarches compétences, soit en accompagnant des projets de collectivités sur une population sensible, un métier ou un secteur, soit en accompagnement des projets Gpeec dans des collectivités ou dans le cadre de formations-actions du type ateliers Gpeec. C'est cette expérience des démarches « plans de formation » d'une part et des démarches compétences d'autre part qui a permis à la Délégation de répondre à la commande de la Ville de Nancy de l'accompagner dans son élaboration d'un plan de formation en anticipant la loi du 19 février 2007, alors en projet, relative à la fonction publique territoriale par une proposition qui articule approche globale et approche par les compétences.

En effet, si la loi dit peu de choses sur la définition et la méthodologie du plan de formation, l'ensemble du texte met l'accent à la fois sur l'individualisation et la négociation.

Avant de formuler quelques préconisations tirées des expériences qui se sont tenues dans les villes de Nancy et de Champigneulles, les expériences menées auprès de ces deux collectivités seront analysées. Ce qui s'est passé dans la Ville de Nancy peut être considéré comme une illustration de l'évolution des démarches "plan de formation" dans l'esprit de la loi ; de son côté, la ville de Champigneulles est très représentative des collectivités moyennes qui ont au départ très peu d'outils en matière de gestion des Ressources Humaines et qu'il faut accompagner sans imposer de démarche trop ambitieuse.

> 1 Présentation des expériences

• 1.1 L'accompagnement de la Ville de Nancy (2100 agents) ou comment articuler une approche globale et une approche compétences collectives et individuelles ?

• *1.1.1 Le lien contexte/démarche*

La commande est portée par le Maire avec pour objectif de s'inscrire dans une démarche innovante et anticipatrice de la loi, intégrer la logique de l'individualisation (notamment DIF) et prendre en compte les outils de mise en œuvre prévus par la loi, associer étroitement les partenaires sociaux.

L'expérience s'inscrit dans un contexte riche en expériences Ressources Humaines : plan de formation, projets sur certains secteurs, Gpeec sur les services du grand hall, des

1 Le CNFPT est un établissement public unique, paritaire et déconcentré, au service des collectivités territoriales et de leurs agents. Il est chargé principalement de la formation et de la professionnalisation de l'ensemble des personnels des collectivités locales (quelques chiffres : 66 000 collectivités, 1 700 000 agents, 22 000 stages de formation continue / an).
Il est structuré en vingt-huit délégations, quatre écoles d'application des cadres et un institut (INET). Il propose des formations inter-collectivités mais aussi construit des formations « intra » à la demande des collectivités. Il accompagne les collectivités dans leur démarche de plan de formation.

espaces verts et du musée, plateforme de mobilité des ressources humaines, répertoire des métiers de la Ville de Nancy élaboré à partir du répertoire métiers du CNFPT.

C'est une approche compétence. La démarche proposée par la ville de Nancy porte notamment sur trois volets :

- **l'intégration** dans le plan de formation **de l'individualisation des formations** induite par le projet de loi ;
- **la prise en compte** dans l'élaboration du plan de formation **des nouveaux outils de mise en œuvre** prévu par le projet de loi ;

et par conséquent,

- **une approche du plan de formation par les compétences** qui part du principe qu'un besoin en formation n'existe pas en tant que tel, il est le résultat d'une analyse. La formation est l'une des réponses, parmi d'autres envisageables, pour combler un écart en termes de compétences.

C'est une démarche « mode projet » construite autour de plusieurs étapes :

- État des lieux des outils GRH
- Les objectifs
- Les résultats attendus
- Le plan d'actions
- L'accompagnement en formation des cadres et du comité de pilotage
- La communication interne
- L'évaluation de la démarche
- La capitalisation et la communication externe

• *1.1.2 La guidance méthodologique du CNFPT*

L'accompagnement du CNFPT consiste notamment en un appui méthodologique auprès du comité technique (équipe rapprochée de la DRH) mais aussi du comité stratégique et du comité de pilotage (issu du comité technique paritaire).

Il a porté dans un premier temps sur :

- **un diagnostic** partagé des pratiques et outils de gestion des ressources humaines ;
- **une formalisation du rôle des différentes instances** (comité stratégique, comité de pilotage paritaire issu du CTP, comité technique) ;
- **une aide à la formalisation des outils** (fiches de postes, questionnaires de recensement des besoins en formation, grille d'analyse des outils GRH, grille d'analyse des projets de la ville, etc.).

Ce travail de « coaching méthodologique » se caractérise par une adaptation continuelle au contexte, aux besoins de la collectivité, aux évolutions réglementaires.

• *1.1.3. L'intégration des outils de la réforme*

La démarche formation de la ville de Nancy intègre et intégrera, au fur et à mesure, les éléments de la réforme de la FPT. Elle tient compte de la dimension individuelle de la formation et du livret formation, du dialogue social. Les évolutions des textes sont présentées et discutées à chaque réunion du comité de pilotage.

• *1.1.4 L'ingénierie de formation*

Dans un rôle plus classique d'ingénierie de formation, la Délégation Lorraine accompagne la démarche d'élaboration du plan de formation en organisant des actions de formation pour l'ensemble des cadres évaluateurs qui auront à recenser les besoins de compétences dans le cadre d'entretiens professionnels annuels et pour le Comité de pilotage qui doit s'approprier un nouveau vocabulaire et de nouvelles pratiques (approche compétences, entretien professionnel, rôle des cadres…).

• *1.1.5 L'entretien annuel professionnel*

Le but de l'entretien annuel professionnel (EPA) est d'identifier les compétences que l'agent exerce actuellement et d'envisager avec le « notateur » l'amélioration de ses compétences. C'est également l'occasion pour l'agent d'échanger sur l'organisation et les moyens nécessaires à la réalisation de son activité.

Les supports à l'entretien annuel professionnel :

- **Le livret :** il a pour objet de retranscrire le contenu de l'entretien professionnel annuel.
- **Un guide** est fourni à l'encadrant ainsi qu'à l'agent afin d'aider à la préparation de cet entretien qui doit être un moment privilégié d'échanges sur l'année écoulée, le vécu professionnel de l'agent sur son poste et la préparation de l'année à venir.

L'entretien annuel professionnel permet à l'encadrant de mieux connaître son équipe et ses potentialités, de gérer au plus près les compétences, de faire passer des messages, d'entendre le vécu et les difficultés des collaborateurs. À l'agent il permet, une analyse de l'année écoulée, d'exprimer des souhaits et des difficultés, de mieux comprendre les contraintes de son poste et de l'environnement de travail.

L'entretien professionnel annuel est un dialogue entre l'agent et l'encadrant, mais n'est pas un lieu de négociation des primes et de la carrière.

• 1.2. L'accompagnement de villes moyennes : une approche pragmatique

• *1.2.1 L'exemple de la ville de Champigneulles (140 agents)*

Le contexte de la Ville de Champigneulles peut être considéré comme le contrepoint de celui de la Ville de Nancy : au départ peu de culture « Gestion des Ressources Humaines », peu d'outils de GRH mis en place.

En matière de formation, les agents s'inscrivent directement sur des actions de formation proposées dans le catalogue de la Délégation régionale ; quelques actions collectives de formation sont mises en œuvre notamment dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité au travail. Une volonté du Maire et de la direction générale des services (DGS) existe pour mettre en œuvre un « véritable » plan de formation, d'où la sollicitation du CNFPT pour les aider à concrétiser ce projet.

La délégation Lorraine proposa à la ville de Champigneulles une approche « classique » en plusieurs étapes et passages « obligés » avec accompagnement méthodologique :

- **constitution d'une commission paritaire de formation issue du CTP,** lieu de discussion et de validation des différents éléments de la démarche plan de formation ;
    - **co-construction d'un questionnaire de recensement** des demandes individuelles et des besoins collectifs en formation ;
    - **rédaction** d'un règlement interne ;
    - **élaboration du document « plan de formation »** reprenant les objectifs de la collectivité, la synthèse des besoins et les formations collectives, le budget de la formation ;
    - **construction d'un tableau** de suivi des formations.

Au fil de la démarche, le besoin s'est fait sentir de la compléter par l'écriture des fiches de poste.

Enfin, afin de faciliter la mise en place d'un nouveau régime indemnitaire, il a été proposé l'élaboration d'un véritable dispositif d'appréciation annuelle ; le CNFPT accompagna cette démarche en organisant une formation-action de l'ensemble des cadres leur permettant de :

- **savoir mener** un entretien individuel d'évaluation,
- **maîtriser** les techniques d'élaboration de fiches de poste,
- **s'approprier** les critères définis pour l'attribution des primes et de s'exercer à les appliquer,
- **savoir fixer** des objectifs de service et individualisés, et de savoir les évaluer.

• *1.2.2 Une série d'accompagnements de collectivités moyennes et autant d'approches différentes*

Depuis cinq ans, la délégation accompagne plusieurs collectivités (Verdun, St Nicolas de Port, Commercy, Dombasle, Toul pour citer les expériences les plus récentes) dans leur démarche formation ; force est de constater qu'à chaque collectivité correspond un angle d'approche différent.

Pour certaines, ce sera déjà un progrès que de procéder à un recensement de demandes individuelles. Pour ce faire, on peut proposer à la collectivité d'élaborer au préalable des fiches de poste comme on peut décider de démarrer en l'état la démarche et de l'aider à construire ensuite une démarche « fiches de poste ».

Il est possible aussi d'indiquer à la collectivité qu'il serait pertinent de formaliser quelques grandes orientations stratégiques que les services déclineront et qui pourront faire l'objet d'un accompagnement formation.

Il est également opportun de proposer à la collectivité de constituer une commission paritaire d'accompagnement de la démarche issue si possible du CTP, favorisant le dialogue social.

L'accompagnement consiste donc ici non pas à dupliquer une démarche « modèle » de type compétences mais à prendre en compte le niveau de la collectivité tout en proposant des scénarios qui permettent à la collectivité de progresser, de trouver le bon angle d'approche qui permette de développer des outils de GRH partagés par l'ensemble des cadres et la majorité des agents.

> 2 Préconisations

À partir de nos expériences, nous sommes à même de formuler quelques préconisations.

• 2.1. Partir des pratiques des collectivités et adapter la démarche à la culture et à la maturité RH de la collectivité

Il faut prendre garde à ne pas proposer de modèles tout faits mais à chercher au contraire à s'adapter au contexte, à rechercher au maximum une collaboration et une co-construction avec les collectivités pour établir un diagnostic partagé de leur état des lieux et chercher ensemble la démarche la plus appropriée.

• 2.2. Adopter une posture d'assistance à maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre

Le rôle de conseil auprès des collectivités doit consister non à leur dire ce qu'elles doivent faire mais à les aider à conduire leur démarche sur le plan méthodologique. Il convient donc de rester ferme dans les principes d'action (mettre en place un comité de pilotage paritaire issu du CTP, formaliser la démarche, préciser les rôles des différents acteurs…) et souple sur le contenu.

Dès lors qu'il s'agit de co-construire le plan de formation avec la collectivité, les activités sont donc très centrées sur le questionnement, l'animation de groupes de travail, l'écoute, la reformulation, l'aide à la formalisation, la prise en compte des réticences et des difficultés, l'apport d'outils et le partage d'expériences d'autres collectivités en s'appuyant sur le réseau interne du CNFPT.

• 2.3. Développer une boîte à outils

Le CNFPT est garant d'une expertise sur le sujet et doit pouvoir proposer aux collectivités une boîte à outils sur des étapes clés et des étapes incontournables (état des lieux « GRH », questionnaires de recensement de besoins, grille d'entretien, cahier des charges, tableau de bord de suivi, règlement interne de formation…) ainsi qu'une formalisation du rôle des instances (le Comité de pilotage : définition du rôle, composition, activités…).

• 2.4. Accompagner la démarche par la formation

Tout au long de la démarche, le CNFPT repère les besoins en compétences et en donne la traduction en formation aux différents acteurs (cadres, équipe DRH, Comité de pilotage, agents) pour les aider à se professionnaliser.

• 2.5. Formaliser et communiquer

La formalisation du projet, de ses objectifs, des étapes, du rôle des différents acteurs et des outils a plusieurs vertus : d'une part, elle joue un rôle pédagogique vis-à-vis de la collectivité, d'autre part, ces écrits permettent une meilleure communication interne sur l'état d'avancement du projet et facilitent l'évaluation du projet.

• 2.6. Proposer une évaluation des démarches et des résultats des démarches

Quelle que soit l'état des lieux de la collectivité en matière de ressources humaines, la démarche formation peut s'effectuer en « mode projet ». Des objectifs et des résultats à atteindre (même modestes) pourront être fixés : l'évaluation de leur atteinte permettra de valoriser le travail entrepris tant par le service RH ou du personnel (en général porteur technique du projet) que par les cadres et les agents eux-mêmes. L'évaluation permet aussi de déterminer les orientations, les méthodes et les moyens pour poursuivre l'action et l'améliorer d'année en année, de développer d'autres outils concourant à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et par conséquent à l'amélioration de la qualité des services rendus par la collectivité à la population.

Cette évaluation écrite permet également la capitalisation et l'échange des expériences menées par les collectivités notamment par l'intermédiaire de l'Espace ressources responsable formation mis en place par le CNFPT.

> Conclusion

L'accompagnement consiste donc non pas à dupliquer une démarche « modèle » de type compétences. Il convient avant tout de prendre en compte le niveau d'avancement de la collectivité sur le sujet à traiter, tout en proposant des scénarios qui permettent à la collectivité de progresser, de trouver le bon angle d'approche pour développer des outils de GRH partagés par l'ensemble des cadres et la majorité des agents.

Alain Biton
Responsable régional de formation et développement des compétences à la délégation lorraine du CNFPT

Intervention faite lors de la rencontre professionnelle nantaise

L'élaboration du plan de formation

En voulant présenter l'élaboration du plan de formation au service du casier judiciaire national (CJN), il est indispensable, pour une meilleure compréhension de l'organisation et des outils mis en place au CJN, de faire une présentation succincte de ce service à compétence nationale, ceci avant de rendre compte, avant tout, de la pratique qui est la nôtre.

Le CJN est un fichier informatisé qui comprend essentiellement les condamnations pénales prononcées par les autorités judiciaires. C'est pourquoi Robert Badinter, garde des sceaux, en inaugurant le Casier judiciaire national en 1982 a parlé de la « Mémoire douloureuse de la société ».

Sa mission est triple : mémoriser les décisions pénales, gérer les données enregistrées et restituer ces décisions sous forme d'extraits de casier judicaire.

Cette mission génère des activités orientées vers une production de masse (en 2006, près de un million de décisions pénales ont été enregistrées et 7 500 000 bulletins ont été délivrés) ce qui entraîne une forte division du travail et nécessite une forte rationalisation des procédures.

Pour réaliser l'ensemble de ses activités, le CJN s'appuie sur un effectif dont la caractéristique est la stabilité (recrutement en masse d'une population jeune en 1982 et mobilité externe très faible). Sur les 260 personnes que compte actuellement le CJN, 160 occupent des fonctions d'opératrices de saisie (le taux de féminisation est de 85 %). Ces opératrices sont mandatées pour effectuer des tâches standardisées.

Le CJN étant un fichier informatisé, il constitue à ce titre un point de rencontre entre l'informatique et le droit. Par conséquent, les compétences clés des métiers sont directement liées aux domaines informatiques et juridiques.

La formation s'inscrit dans une logique « métiers et compétences ». Elle est au cœur de la démarche de gestion prévisionnelle des effectifs des emplois et des compétences (Gpeec) initiée depuis le début de l'année 2007. Elle vise à maintenir en permanence l'équilibre de l'ensemble (mission, effectifs, compétences) en s'assurant que l'effectifest en nombre suffisant et qu'il possède les compétences nécessaires à l'exécution des missions incombant au CJN.

> Le dispositif de formation et ses acteurs

Les responsables de la formation reprennent à leur compte les objectifs que la formation tout au long de la vie (FPTLV) doit poursuivre, tout en les inscrivant dans le cadre des orientations fixées par le comité de direction (CD).

Le plan de formation regroupe donc dans un ensemble cohérent et ordonné l'ensemble des actions de formation mises en place. Ce plan n'est pas une simple énumération d'actions de formation du type catalogue ; en effet, il s'inscrit pleinement dans les objectifs globaux du Casier judiciaire.

Le plan de formation intègre aussi les objectifs individuels, il prend en compte les résultats attendus et il implique dans son processus d'élaboration un certain nombre d'acteurs :

1- **le comité de direction fixe les orientations et les moyens ;**

2- **la section de la formation et des métiers (SFM) les décline en actions de formation** et apporte son expertise aux autres acteurs ;

3- **les chefs de service sont responsables de la formation de leur personnel** (recensement des besoins, mise en place de situations formatives...). Cette année, pour le plan de formation 2008, l'accent est mis sur la formalisation du recensement des besoins de formations professionnelles pour 2008 au travers d'une fiche de procédure ;

4- **l'agent est acteur de sa formation :** il prend l'initiative de son projet d'évolution professionnelle au travers du crédit individuel formation qui a été mis en place en 1988. Ce crédit de formation annuel trouve son origine dans la préparation aux concours d'adjoint moniteur de dactylocodage. En début d'année civile chaque agent se voit créditer d'un droit à la formation de 30 heures (cinq jours). Il prend l'initiative de s'inscrire à des actions de formation facilitant l'évolution professionnelle et le développement des connaissances générales et techniques proposées dans le cadre du plan ;

5- **les représentants du personnel sont consultés** et peuvent formuler des propositions.

> L'élaboration du plan de formation

Cinq étapes jalonnent le processus d'élaboration du plan de formation.

>> Étape n° 1 : détermination des axes de formation (semaine 40)

Les axes de formation représentent la structure de la réponse formation aux orientations fixées par la direction :

1- **maintenir et développer les compétences professionnelles** nécessaires à l'exécution des missions du CJN ; cet objectif est naturellement un objectif permanent et il est reconduit chaque année ;

2- **articuler les actions de formation avec la Gpeec ;** une démarche Gpeec est actuellement en cours pour faciliter une anticipation sur la mise en œuvre d'une application informatique dans les tribunaux dont les conséquences pour les activités liées à la saisie des échanges des informations sont importantes ;

3- **harmoniser les pratiques CJN avec la réforme FPTLV ;** il s'agit d'intégrer le droit individuel à la formation (DIF) et toutes les nouveautés introduites par cette réforme.

Ces axes de formation sont traduits en objectifs à atteindre en termes de formation. Deux axes sont ainsi identifiés.

1- **il s'agit d'assurer la gestion du capital « compétences collectives du CJN » au travers de deux composantes :** l'actualisation et le développement des compétences professionnelles d'une part, la transmission et le renouvellement des compétences d'autre part. Cette dernière constitue une nouveauté mais elle est appelée à prendre de l'importance du fait des départs à la retraite ;

2- il s'agit d'accompagner les personnels dans leur évolution professionnelle au travers de la mise en œuvre du crédit formation (DIF). Cet accompagnement se compose de deux branches. Le maintien des connaissances générales et techniques est destiné à faciliter l'actualisation des compétences transversales facilitant l'employabilité (par exemple, les compétences bureautiques). La préparation aux concours et examens professionnels en constitue la seconde branche.

Un troisième axe, qui concerne la gestion des actions de formation du domaine « prévention et sécurité », est également intégré au plan de formation.

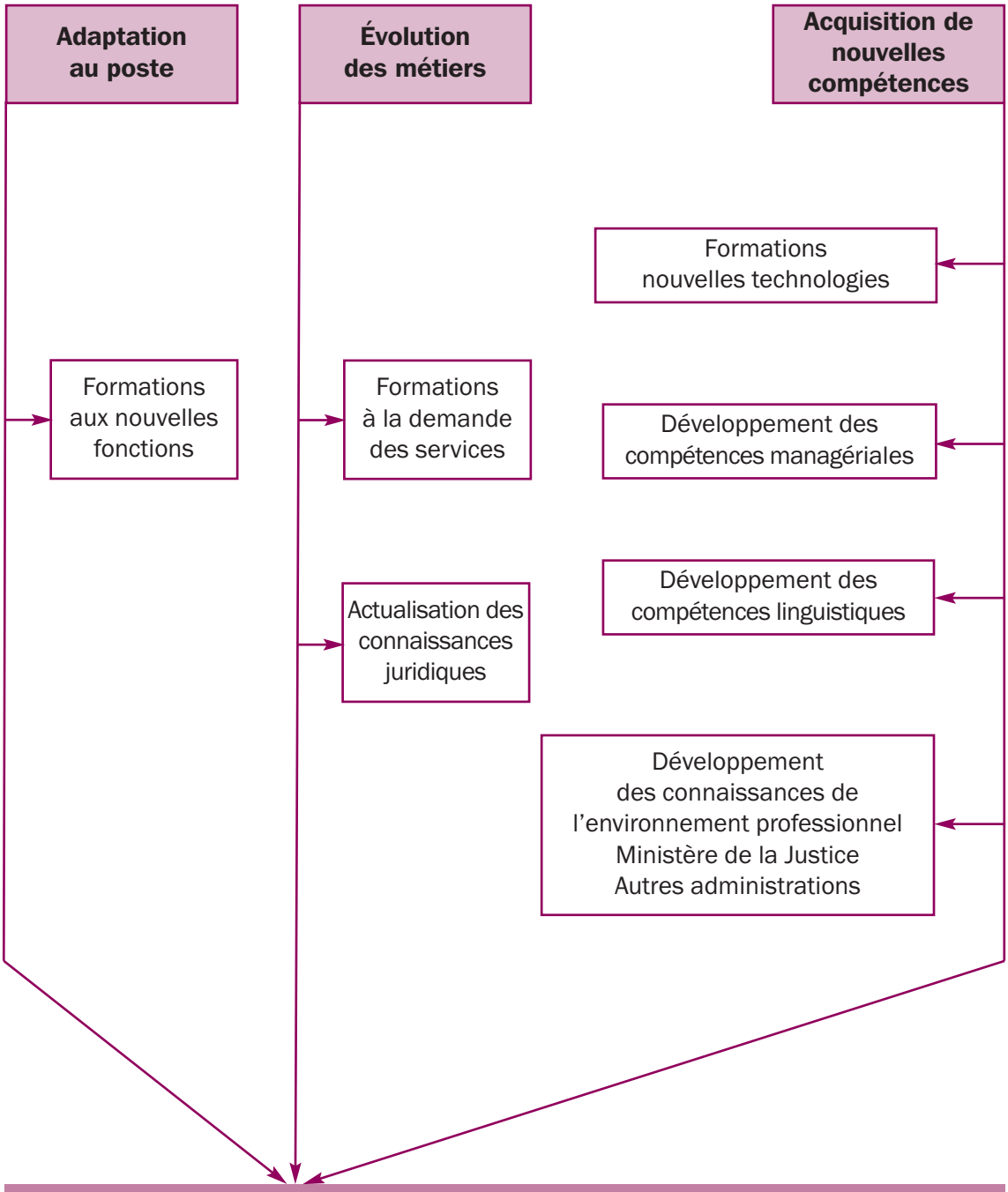
Le plan de formation 2008 est par conséquent structuré en trois axes. Cette technique de présentation du plan de formation a été initiée en 2001 et elle est maintenant parfaitement intégrée aux pratiques habituelles de la formation.

- **Axe n° 1 : Développement de la professionnalisation des personnels**

C'est l'identification du résultat attendu (assurer l'adéquation entre les compétences détenues par les agents et les compétences attendues par l'administration), qui permet la classification des actions de formation (voir graphique n°1 : axe n°1).

Les branches de l'axe n° 1 reprennent la typologie définie dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie (décret du 15/10/2007, article 1er, alinéas a, b et c). Cette présentation permet de présenter les formations liées à l'adaptation aux nouvelles fonctions, à l'évolution des métiers et à l'acquisition de nouvelles compétences professionnelles et de mettre ainsi en évidence le lien entre les objectifs de la formation et les orientations annuelles du CJN.

Axe n° 1
Développement de la professionnalisation des personnels


Adaptation au poste
Évolution des métiers
Acquisition de nouvelles compétences
Formations nouvelles technologies
Formations aux nouvelles fonctions
Formations à la demande des services
Développement des compétences managériales
Développement des compétences linguistiques
Actualisation des connaissances juridiques
Développement des connaissances de l'environnement professionnel
Ministère de la Justice
Autres administrations
Résultat attendu
Assurer l'adéquation entre les compétences détenues par les agents et les compétences attendues par l'administration

- **Axe n° 2 : Les actions de développement personnel**

Cet axe regroupe les actions de formation proposées dans le cadre du crédit formation annuel. Les agents sont donc à l'origine de la formation du fait qu'ils prennent l'initiative de s'inscrire ou non. L'accord du supérieur hiérarchique est naturellement requis. Cet axe sera donc amené à regrouper les actions de formation mises en place au titre du droit individuel à la formation (DIF).

Les résultats attendus sont :

1- **acquisition d'outils** facilitant une évolution professionnelle ;

2- **acquisition de nouvelles compétences ;**

3- **développement des capacités d'adaptation** à l'évolution prévisible de l'emploi ou au maintien dans l'emploi ;

4- **prise en compte** de l'expérience professionnelle.

Cet axe est lui-même structuré en deux branches. La première regroupe les formations destinées à développer les compétences transversales. Un des ensembles de formations proposées part de l'idée d'enrichir les connaissances des personnes sur leur environnement professionnel. Trois niveaux sont pris en compte : l'environnement local, national et européen. La dernière formation mise en place en illustre parfaitement la réalisation sur le terrain. Ce stage intitulé « le Casier judiciaire, de la marque au fer rouge à la révolution informatique » vise à l'acquisition non seulement des connaissances générales mais aussi des véritables savoir-faire tels que la capacité à rechercher des informations relatives à une thématique et à les restituer sous forme écrite et orale (sur la fiche descriptive des formations, ces compétences sont indiquées). La seconde branche, quant à elle, est constituée de l'ensemble des actions de formation accompagnant les agents dans leur démarche personnelle d'évolution professionnelle (préparation concours internes et examens professionnels et acquisition des outils nécessaires à la mobilité professionnelle, rédaction des CV, préparation aux entretiens de recrutements...).

Axe n° 2
Les actions de développement personnel
(évolution professionnelle)

Développement des compétences DIF

Aides aux parcours d'évolution professionnelle

Préparation aux concours et examens professionnels

Préparation changement de poste

L'environnement professionnel

Environnement international
L'Union européenne

Environnement national
La France (les institutions, la LOLF,...)

Environnement local
Le CJN : son histoire et son évolution

Actualisation des connaissances générales et techniques

Domaine linguistique

Domaine bureautique

Résultats attendus

1- acquisition d'outils facilitant une évolution professionnelle
2- acquisition de nouvelles compétences
3- développement des capacités d'adaptation à l'évolution prévisible de l'emploi ou au maintien dans l'emploi
4- prise en compte de l'expérience professionnelle

- **Axe n°3 : Dispositif de formation du domaine hygiène et sécurité**

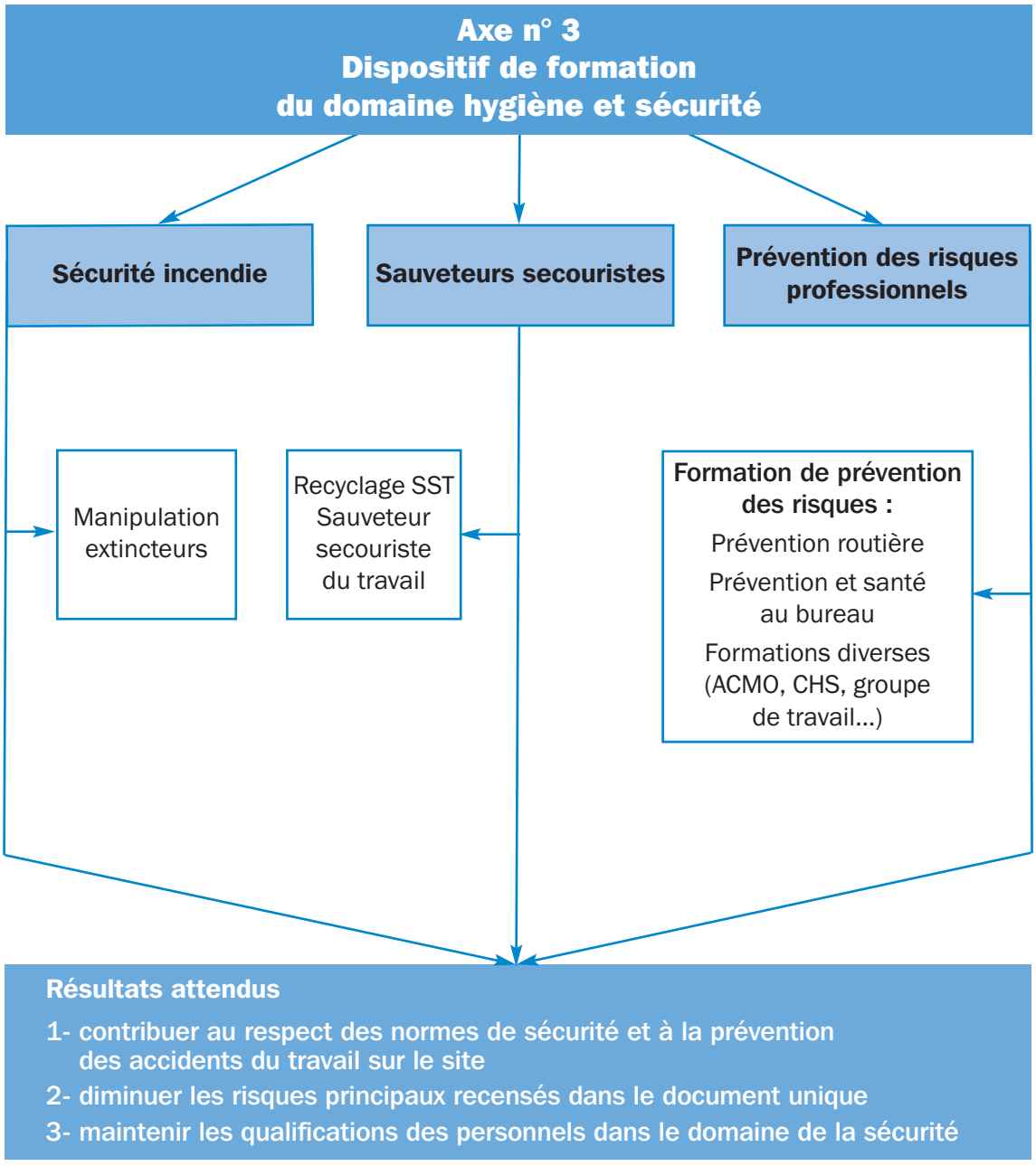
Cet axe de formation reprend la même présentation que les deux précédents. Cependant le rôle du responsable de la formation et des métiers se borne à assurer la logistique des formations qui sont demandées par l'ingénieur maintenance et sécurité.

Les résultats attendus sont les suivants :

1- **contribuer au respect des normes de sécurité** et à la prévention des accidents du travail sur le site ;

2- **diminuer les risques principaux recensés** dans le document unique d'évaluation des risques professionnels ;

3- **maintenir les qualifications des personnels** dans le domaine de la sécurité.


Axe n° 3
Dispositif de formation
du domaine hygiène et sécurité
Sécurité incendie
Sauveteurs secouristes
Prévention des risques professionnels
Manipulation extincteurs
Recyclage SST Sauveteur secouriste du travail
Formation de prévention des risques :
Prévention routière
Prévention et santé au bureau
Formations diverses (ACMO, CHS, groupe de travail...)
Résultats attendus
1- contribuer au respect des normes de sécurité et à la prévention des accidents du travail sur le site
2- diminuer les risques principaux recensés dans le document unique
3- maintenir les qualifications des personnels dans le domaine de la sécurité

Étape n° 2 : Recueil des besoins de formation (semaine 41 à 44)

Pour mieux comprendre la méthodologie de recueil des besoins de formation mise en place, quelques précisions sémantiques sont nécessaires.

Ainsi il faut préciser que le besoin de formation n'existe pas en tant que tel ; il y a seulement des besoins de compétences. La formation n'est pas un but en soi, mais un moyen parmi d'autres et pas toujours suffisant à lui tout seul, de développer les compétences. Ce préalable posé et le risque d'incompréhension levé, le terme « besoin de formation » continuera à être utilisé, comme le veut l'usage. Un besoin de formation professionnelle est constitué par un écart entre le profil professionnel requis pour exercer une fonction et le profil professionnel réel du titulaire du poste.

Les formations peuvent être mises en place pour répondre à une demande des responsables de service. Ces besoins de formation peuvent être individuels (concerne un seul agent et une seule fonction) ou collectifs (plusieurs agents exerçant ou non la même fonction). Elles peuvent également être mises en place exclusivement à l'initiative de l'agent (avec l'accord de la hiérarchie). Il n'y a pas forcément de lien direct avec la fonction exercée. Ce sont alors des formations qui entrent dans le cadre du crédit individuel de formation (DIF). Elles ont pour objet la réalisation de projets professionnels permettant le maintien ou le retour dans l'emploi ainsi que le développement ou l'acquisition de nouvelles compétences. Les préparations aux concours relèvent également de cette catégorie d'actions de formation.

Les besoins de formation relevant du crédit individuel de formation sont communiqués par les différents services à l'issue des entretiens d'évaluation annuels. Chaque évaluateur fournit à la section de la formation et des métiers une fiche de liaison dans laquelle il fait apparaître les besoins de formation exprimés par l'agent évalué. Les propositions de formation relevant du crédit formation (DIF) sont établies à partir de ces informations.

Cette année le recueil des besoins professionnels (individuels et collectifs) fait l'objet d'une attention particulière. Les différents responsables hiérarchiques sont invités à faire connaître leurs besoins de formation pour l'année 2008. Il a été élaboré une fiche de procédure permettant aux responsables hiérarchiques d'apporter un certain nombre de précisions concernant cette demande : l'origine de cette demande (contexte, environnement, s'agit-il d'un dysfonctionnement…), les objectifs opérationnels et les résultats attendus (compétences à développer), le degré d'urgence pour la mise en place. Il s'agit au travers de cette procédure non seulement de pouvoir anticiper et de prévoir les formations mais également d'impliquer les responsables hiérarchiques dans le processus général de formation. C'est aussi pour la section formation et métiers une des manières d'harmoniser nos pratiques avec la réforme de l a formation tout au long de la vie.

Étape n° 3 : Mise en cohérence actions de formation et axes (semaines 45 à 47)

Ce travail incombe à la section de la formation et des métiers qui traduit les besoins de formation exprimés en actions de formation.

Il débouche sur trois tableaux qui récapitulent par axe l'ensemble de ces formations. D'autres informations figurent dans ces tableaux. C'est le cas, notamment, du coût des formations faisant appel à des prestataires externes ce qui permet d'établir un budget prévisionnel.

Étape n° 4 : Consultation des organisations syndicales (semaine 48)

Les organisations syndicales sont consultées en commission de la formation qui se réunit deux fois par an à la fin de chaque semestre. Elle précède les réunions du comité technique paritaire et elle permet aux représentants du personnel d'émettre leur point de vue et de faire des propositions qui peuvent être reprises. Ces propositions portent sur l'ensemble du champ couvert par la formation, les besoins en compétences professionnelles et les besoins d'évolution professionnelle et d'acquisition de compétences entrant dans le cadre du crédit formation.

Étape n° 5 : Finalisation et mise en ligne (semaine 51)

Au cours de cette dernière étape, les suggestions peuvent être prises en compte ou remises à l'année suivante. Le plan de formation est alors mis en ligne sur l'intranet. Une application développée localement permet de gérer les inscriptions en ligne.

Le développement de cette application s'est appuyé sur l'organisation mise en place au CJN. La structure du plan de formation en axes et branches est prise en compte. La gestion du crédit individuel de formation est automatisée. L'historique « formation » des personnels est consultable en ligne, il est actualisé au fil de l'eau et au plus tard en fin d'année.

> Conclusion

La réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie est devant nous. Néanmoins, la mise en œuvre du droit individuel à la formation devrait être plus aisée au casier judiciaire national que dans d'autres administrations par le fait qu'y existe déjà un crédit individuel de formation.

Maurice Guéguen
Responsable de la formation et des métiers
au Casier judiciaire national (CJN) à Nantes

Intervention faite lors des rencontres professionnelles lilloise, marseillaise et toulousaine

Le dialogue autour du DIF

L'expérience du Centre de lutte contre le cancer Oscar Lambret de Lille

Le Centre Oscar Lambret est un établissement privé à but non lucratif ayant une mission de service public hospitalier ; 800 salariés environ y sont employés. Le centre est membre d'une fédération nationale qui regroupe vingt centres répartis dans toute la France.

Compte tenu de son statut privé, l'établissement applique la loi du 4 mai 2004 sur la réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie. Cette loi, dans son esprit et ses modalités, a nettement inspiré la loi du 2 février 2007 pour la fonction publique. Ainsi, elle modernise le plan de formation en définissant trois catégories d'action de formation et crée le droit individuel à la formation (DIF).

Concernant la mise en œuvre du DIF, le Centre a choisi de ne pas être attentiste et de s'engager dans le développement d'une politique active, pilotée par le Département des ressources humaines. Il est possible d'observer, dès à présent, que le principal changement s'agissant du DIF, c'est l'origine de la demande dont l'initiative est, dans le cadre du DIF, confiée au salarié, mais la formation suivie dans ce cadre conserve un caractère professionnel. Il ne s'agit en aucun cas d'un droit « personnel » à la formation, ce n'est pas un congé de formation professionnelle ou un congé individuel de formation de courte durée. Le DIF ne permet pas, en principe, de suivre une formation n'ayant aucun rapport avec les activités de l'établissement ou une formation à visée uniquement culturelle. De plus, avec un cumul de vingt heures par an, il permet difficilement le développement d'une réelle qualification. Aussi le Centre Oscar Lambret a-t-il opté pour un DIF qui s'intègre dans une politique générale en matière de formation professionnelle. Le DIF est considéré comme un droit individuel, organisé collectivement.

Comme toute politique globale d'établissement, la mise en œuvre de cette réforme de la formation, et plus particulièrement du DIF, repose sur une implication, en amont, de l'équipe de direction et des managers. Des étapes de réflexion, de concertation et de construction des outils ont été menées avec les cadres supérieurs de l'établissement et des sessions d'information ont été dispensées auprès de l'encadrement opérationnel.

La direction des ressources humaines a défini une nouvelle procédure et créé un formulaire de demande de formation individuelle, dans un souci de traçabilité des demandes et des réponses faites. Des critères d'analyse qualitatifs des projets de DIF ont été élaborés en collaboration avec les membres de la Commission de la formation. Le support des entretiens annuels d'activité a été également révisé afin d'identifier une rubrique « gestion du parcours professionnel » et plus spécifiquement d'encourager le dialogue entre le cadre et son collaborateur sur les éventuels projets de DIF, CIF, VAE ou bilan de compétences.

La réflexion était alors suffisamment aboutie et les outils étaient prêts pour permettre l'analyse des premières demandes. Mais force fut de constater que la première année de mise en œuvre, aucune demande n'a été exprimée par les salariés. Une politique active de communication auprès de l'ensemble des salariés à l'aide d'un livret présentant la réforme a donc été menée.

Ainsi, pour chacun des dispositifs d'accès à la formation une information est faite sur les bénéficiaires, les actions de formation éligibles, le processus décisionnel… Ce premier niveau de communication était nécessaire. En effet, pour rendre le salarié acteur de son parcours de formation, encore faut-il qu'il connaisse les outils qu'il peut activer à son initiative et qu'il comprenne comment ces outils s'articulent avec les outils dont l'initiative est confiée à l'employeur, dans le paysage global de la formation professionnelle. Ayant fait le choix d'une politique incitative, cet effort de communication a été maintenu jusqu'à ce

jour puisque ce livret est remis à chaque nouvel arrivant lors de son entretien d'accueil.

Néanmoins, il n'y avait toujours aucune demande. Très vite la nécessité de clarifier le processus d'élaboration du plan de formation est apparue. Les demandes de formation qui remontaient chaque année, lors du recensement des besoins de formation pour l'élaboration du plan de formation, ont été analysées. Cette analyse a montré que, parmi toutes les demandes exprimées, une partie d'entre elles correspondait finalement à des souhaits de la part des salariés et non à des besoins identifiés par le responsable hiérarchique dans un souci d'adaptation au poste de travail ou de développement de compétences dicté par l'évolution de l'emploi du salarié. Ainsi, le salarié trouvait une réponse à son projet de formation individuelle dans le plan de formation et n'avait donc pas besoin d'activer d'autres dispositifs pour accéder à la formation souhaitée. À partir de là, certaines demandes sont clairement apparues comme étant des demandes de DIF bien qu'elles n'en aient pas l'intitulé. Une liste des actions éligibles au DIF de façon prioritaire a été élaborée allant même jusqu'à communiquer une liste de congrès ou de diplômes universitaires (DU) éligibles sur l'intranet du Centre. Cette clarification a permis l'expression des premières demandes de DIF.

En résumé, c'est lors de l'élaboration du plan de formation qu'il faut réfléchir à la place réservée au DIF et l'intégrer dans le plan de formation. La façon dont le plan est construit conditionne clairement la possibilité ou non que des demandes de DIF s'expriment.

Sur cette même question de l'élaboration du plan de formation vient se greffer directement la question du budget. Afin de garantir le financement des actions éligibles au DIF, une enveloppe a été identifiée au sein du plan de formation pour les demandes de DIF qui reçoivent un avis favorable. Les frais pédagogiques et l'allocation formation sont budgétés de manière prévisionnelle. Les frais de transport et d'hébergement sont financés par l'organisme paritaire collecteur de fonds (OPCA) sur la cotisation de professionnalisation. Dans notre établissement, la mise en œuvre du DIF s'est donc faite à budget constant.

Au cours de ces deux années de pratique réelle du DIF, 200 demandes environ ont été reçues. Elles correspondent à deux logiques différentes. La première logique, très classique consiste en l'expression par le salarié d'une demande pour une action de formation inscrite dans les actions éligibles prioritairement (congrès, DU, langues étrangères, outils informatiques…). La demande est analysée par le département des ressources humaines (vérification des conditions d'ancienneté, vérification des droits acquis, analyse qualitative en fonction des critères de priorité définis annuellement) et une réponse est apportée, après consultation du responsable hiérarchique, dans le délai imparti d'un mois, puisqu'à défaut de réponse, la demande est considérée comme acceptée, et engage l'établissement.

La seconde logique s'inscrit dans le plus long terme. En effet, lors des entretiens annuels, sont identifiés tous les salariés qui sont porteurs d'un projet de développement de leurs compétences, d'évolution, qui ont un projet professionnel et également ceux pour lesquels le Centre, en tant qu'employeur, a un projet professionnel défini. Un échange commence alors entre le salarié, son responsable hiérarchique et le département des ressources humaines afin de préciser le contenu de ce projet et convenir ensemble des modalités et engagements réciproques. La mise en œuvre du DIF, dans cette logique, n'est qu'un élément parmi d'autres pour permettre la réalisation du projet formation qui accompagne

le développement du parcours professionnel du salarié. On parle alors de *coarticulation* ou combinaison des dispositifs de formation.

Dans tous les cas, le DIF s'intègre dans la gestion des parcours professionnels. Il est l'un des points de rencontre entre des projets institutionnels, transversaux et le projet individuel du salarié. Il n'est pas subi, il est organisé, et s'inscrit dans une politique globale de formation et de développement des compétences où tous les acteurs ont un rôle à jouer.

Pour accompagner cette démarche dans la durée, différentes initiatives ont été prises. Une information systématique des partenaires sociaux est faite chaque mois en Commission de la formation sur les demandes de DIF exprimées. Un second support d'information a été élaboré sous forme de questions/réponses afin de répondre aux questions les plus souvent posées (qu'est-ce que le hors temps de travail dans l'établissement ? Quelle couverture en cas d'accident de trajet pour se rendre à une formation alors que l'on est « hors temps de travail » ?...). Un espace dédié à la formation a été créé sur Intranet où les différents acteurs peuvent retrouver les documents d'information, la procédure, le formulaire de demande de DIF, la liste annuelle des formations éligibles prioritairement... Des actions de formation spécifiques ont été organisées. Ce sont des actions ouvertes dans le cadre du DIF, le soir, sur des thématiques transversales à tous les salariés de l'établissement (« offre DIF »). Toutes ces initiatives ont eu pour effet de favoriser l'accès à la formation par le DIF en complément de l'effort de formation déjà réalisé par le plan de formation « classique » de l'établissement.

En conclusion, le Centre a su mettre en œuvre une vraie politique active en matière de droit individuel à la formation. Incitative au départ, la démarche est aujourd'hui en vitesse de croisière avec un nombre relativement constant de demandes chaque année. Les salariés sont devenus acteurs de leur parcours de formation. Ils comparent les offres de formation, font eux-mêmes des recherches sur les thèmes qui les intéressent, parfois ils demandent même des devis, s'interrogent sur les références du formateur.

La formation hors temps de travail les responsabilise également concernant la durée des formations proposées par les organismes et ainsi, contribue à l'optimisation des coûts de formation. La fonction formation a, elle aussi, évolué, en passant de l'ingénierie pédagogique à l'ingénierie financière et au rôle de conseil.

Malgré tout, ce dispositif reste marginal. Les demandes de DIF représentent environ 3 % des dépenses de formation par an. On constate également que les demandes exprimées le sont toujours par les mêmes salariés, les salariés les plus qualifiés. Ainsi, si ce dispositif a été créé pour favoriser l'accès à la formation des personnes qui en étaient le plus éloignées, en pensant que l'initiative confiée à l'employeur était un frein en matière d'accès à la formation pour tous, force est de constater qu'il ne remplit pas ses objectifs. En effet, alors même que le Centre Oscar Lambret conduit une politique incitative, qu'un budget identifié a été mis en place, les personnes qui ont eu le meilleur accès à la formation initiale, qui bénéficient de la formation continue chaque année grâce au plan de formation sont également celles qui font des demandes de DIF.

Céline DE LIL
Chargée de formation et de la gestion des compétences
Centre Oscar Lambret (Lille)

Intervention faite lors de
la rencontre professionnelle lyonnaise

Le conseil en carrière

À la suite de la demande du comité interministériel à la réforme de l'État d'octobre 2000, le ministère chargé de l'Équipement a élaboré un plan triennal de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Gpeec) 2004-2006. Ce plan constitue un vrai enjeu dans un ministère qui va connaître des changements importants du fait de la mise en œuvre de l'acte II de la décentralisation. Le plan Gpeec comporte de nombreux chantiers dont celui de la création des cellules GUEPARH, acronyme pour **G**estion **U**nifiée **E**t **PA**rtagée des **R**essources **H**umaines.

Les cellules GUEPARH ont deux missions principales :

- l'assistance et le conseil aux services
- l'assistance et le conseil aux agents

À noter qu'en 2007, le conseil aux agents représente environ 10 % de l'activité de la cellule, l'essentiel de l'activité s'exerçant au profit de l'assistance et du conseil aux services. Les années précédentes le rapport était inversé.

Les missions de conseil aux services portent, à titre d'exemple, sur la professionnalisation d'agents positionnés sur de nouveaux métiers, l'élaboration de cartographies de compétences, des audits sur le fonctionnement de certains métiers.

Les dix cellules GUEPARH ont été créées en 2004 et sont des structures délocalisées de la direction du personnel du ministère. Elles sont hébergées dans les dix centres de formation (CIFP) du ministère situés sur l'ensemble du territoire.

L'effectif type d'une cellule GUEPARH est de cinq agents maximum répartis de la manière suivante : deux A+, deux A (tous conseillers) et un B (assistant). Un mélange de corps technique et administratif est recherché dans chaque cellule.

Les conseillers sont des agents du MEDAD qui ont reçu des formations solides sur l'écoute, la conduite d'entretien, la connaissance de soi, la psychologie sociale, etc. Ils ont été également formés, pour la partie conseil aux services, à la sociologie des organisations, l'animation de groupes de travail ainsi qu'à la posture de consultant interne. La cellule GUEPARH de Mâcon intervient sur trois régions : Franche-Comté, Bourgogne et Rhône-Alpes.

Ce dispositif a été mis en place avec un objectif affiché fort : celui de concilier l'aspiration personnelle des agents avec les besoins des services.

Deux types d'entretiens sont aujourd'hui proposés :

- **un entretien de carrière :** il dure environ trois heures et se déroule dans les locaux de la cellule à Mâcon ;
- **un entretien thématique :** plus court, il porte sur une question précise souvent de nature statutaire ou sur une règle de gestion du corps. Ces entretiens se font le plus souvent par téléphone ou à l'occasion de permanences que la cellule organise dans les services (DDE par exemple) pour faire connaître le dispositif GUEPARH.

L'offre de conseil de carrière personnalisé s'adresse aux agents de catégorie A et B du ministère, titulaires ou non titulaires, quelle que soit leur position (détachement, disponibilité, etc.).

L'entretien de carrière vise, d'une part, à permettre à l'agent de faire un point sur son parcours professionnel, de présenter son projet professionnel, d'obtenir des informations sur la gestion de sa carrière et de recevoir des conseils sur les orientations qui sont pour lui envisageables. Il permet, d'autre part, à l'administration de mieux connaître les compétences individuelles détenues par les agents.

La demande d'entretien se fait à l'initiative de l'agent, du service ou de la direction du personnel du ministère. Dans la majorité des cas, c'est l'agent qui demande un entretien. Dans tous les cas, l'entretien se fait sur la base du volontariat et n'a aucun caractère obligatoire.

Avant d'être reçu en entretien, l'agent doit renseigner un dossier préparatoire. Il s'agit pour lui de balayer l'ensemble des postes qu'il a tenu en indiquant à chaque fois :

- **les motifs** du choix du poste ;
- **les missions** et la composition de son service ;
- **les principales activités exercées** et les productions significatives ;
- **les éventuelles participations** à des groupes de travail ou à des colloques ;
- **les apports** du poste.

Il lui est également demandé d'indiquer ses contributions marquantes et de préciser les formations les plus importantes suivies, les concours présentés, sa participation éventuelle à des actions de formation ou à des jurys de concours. Enfin, un certain nombre de questions aide l'agent à préciser son projet professionnel et à en identifier les forces et les faiblesses.

Selon le nombre de postes occupés, ce document peut être plus ou moins important et nécessite du temps pour être renseigné. Cette étape est en général appréciée des agents, car elle leur permet une première analyse du parcours qu'ils ont réalisé, parfois sans s'être rendu compte de ce qu'ils avaient construit.

L'entretien avec le conseiller s'appuie en grande partie sur l'analyse de ce dossier préparatoire. Les temps forts de l'entretien sont :

- **l'analyse** du parcours professionnel ;
- **la présentation par l'agent** de son projet professionnel ;
- **la présentation par le conseiller** des points d'appui et des points de vigilance identifiés pendant l'entretien ;
- **la délivrance** de conseils pour la suite de sa carrière.

Chaque entretien de carrière fait l'objet d'un compte rendu qui se décompose en deux parties. La première partie est envoyée au secrétaire général de l'agent après que ce dernier l'ait validée. Elle comporte le parcours professionnel de l'agent tel que celui-ci l'a rédigé dans son dossier préparatoire gommé de tous commentaires, il est uniquement factuel. Les points d'appui de l'agent figurent également dans cette partie. La seconde partie appartient uniquement à l'agent et contient son projet professionnel ainsi que les conseils qui lui ont été donnés et d'éventuels points de vigilance identifiés. Cette partie permet au conseiller d'être très libre dans son expression, tant durant l'entretien que dans la rédaction de cette partie, dans la mesure où elle n'est communiquée qu'à l'agent.

L'analyse du dossier préparatoire est collective, avec plusieurs conseillers, de même que la lecture du compte rendu.

Aujourd'hui, quelques observations peuvent être faites :

- **les cellules GUEPARH ne jouent aucun rôle dans les décisions de gestion,** que ce soit dans le cadre d'une demande de mutation ou d'une proposition de promotion. Elles apportent uniquement des conseils qui peuvent ou pas être suivis par l'agent ;
- **l'entretien se fait uniquement sur du déclaratif,** le conseiller n'utilise pas de tests de personnalité, ni de mise en situation professionnelle, etc. ;
- il ne s'agit **ni d'un bilan de compétences ni d'une quelconque évaluation** des compétences.

En 2008, les cellules GUEPARH vont fusionner avec les centres de formation du ministère qui les hébergent. De nouvelles structures vont être créées : des plates-formes de valorisation des ressources humaines (nom provisoire) qui regrouperont les quatre leviers de la Gpeec : la formation, le recrutement, la gestion des carrières et l'organisation du travail.

Le protocole d'accord relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie du 21 novembre 2006 propose aux agents différents types d'entretien et de bilan de carrière. Le ministère prend naturellement en compte ce protocole et travaille actuellement à la rénovation du système de gestion individualisée des carrières. De nouveaux types d'entretiens pourraient être proposés aux agents.

Fabienne JACOB
Conseillère GRH
Cellule GUEPARH de Mâcon

Intervention faite lors de
la rencontre professionnelle lilloise

L'entretien de carrière

Faire le point à la croisée des chemins (résumé)

Tous les cinq ans, les fonctionnaires ont la possibilité de faire le point sur leur développement professionnel grâce à l'entretien de carrière. Cela est possible depuis la signature le 21 novembre 2006 par le ministre de la Fonction publique avec plusieurs organisations syndicales du protocole d'accord relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie. Cet accord permet à tout fonctionnaire de se former et d'évoluer tout au long de sa carrière.

Tout le monde s'accorde aujourd'hui à promouvoir le rôle essentiel des responsables hiérarchiques dans le management et le développement des collaborateurs dans une équipe. L'entretien de carrière autorise notamment l'accompagnement et le pilotage de l'évolution des compétences du collaborateur et du service. C'est un droit employable à la demande de chaque agent une fois tous les cinq ans et l'entretien peut être mené par le responsable hiérarchique ou un conseiller rattaché à la direction des ressources humaines.

L'entretien de carrière a pour but d'analyser avec l'agent, l'expérience et les compétences acquises dans les postes occupés. Il vise à prendre en compte les besoins d'évolution de chaque agent, le conseiller et l'orienter dans la mise en œuvre de son parcours futur à l'horizon de deux ou trois années. Cet entretien est à distinguer du bilan de compétences et du bilan de carrière décrits également dans le protocole d'accord de novembre 2006.

Concrètement, l'entretien de carrière vise à donner à l'agent les moyens de réaliser ses ambitions, d'exploiter son potentiel grâce à une meilleure connaissance de soi et une mise en perspective de ses aptitudes. Cet entretien mené auprès de l'ensemble des agents d'une équipe doit valider la description du plan de développement des compétences du service.

Fort de son expérience dans le domaine du management des équipes et la méthodologie de l'évaluation des compétences, l'IRA de Lille a décrit le cahier des charges et le canevas standard des entretiens de carrière.

Raymond Wdowiak
Conseiller carrière et bilan

Intervention faite lors de
la rencontre professionnelle francilienne

Validation de l'expérience professionnelle et reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle : quelles différences ?

La loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale comporte, notamment, un chapitre relatif à la formation professionnelle, dont une partie est consacrée à la validation des acquis de l'expérience. Ce dispositif est désormais inscrit dans le livre IX du code du travail (chapitre 4 du livre IX et par modifications de divers articles du même livre, notamment L.900-1) et dans le code de l'Éducation (articles L.335-5 et L.335-6 en ce qui concerne les formations technologiques et formations professionnelles ; articles L.613-3 à L.613-6 s'agissant des diplômes de l'enseignement supérieur). Par ailleurs, la loi du 2 février 2007 a introduit un dispositif de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle.

Après avoir précisé ce qu'est la validation des acquis de l'expérience et comment les textes statutaires la prennent en compte, la reconnaissance des acquis de l'expérience sera examinée afin de cerner les spécificités de chaque dispositif.

> La validation des acquis de l'expérience

La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet à toute personne engagée dans la vie active depuis au moins trois ans, de se voir reconnaître officiellement ses compétences professionnelles, par un titre, un diplôme à finalité professionnelle ou un certificat de qualification professionnel (CQP). Au terme de l'article L.900-1 modifié du code du travail, c'est un droit individuel : *« Toute personne engagée dans la vie active est en droit de faire valider les acquis de son expérience, notamment professionnelle, en vue de l'acquisition d'un diplôme (...) ». Le code de l'éducation (article L.335-5-1) précise que « les diplômes ou les titres à finalité professionnelle sont obtenus par les voies scolaire et universitaire, par l'apprentissage, par la formation professionnelle continue ou, en tout ou en partie, par la validation des acquis de l'expérience. »*

Le champ d'application de la VAE est beaucoup plus étendu que celui de la validation des acquis professionnel (VAP). Outre son extension à l'ensemble des certifications (diplômes, titres et CQP) inscrits dans le répertoire national des certifications professionnelles visé à l'article L.335-6 du code de l'éducation, elle prend en compte les compétences professionnelles acquises au travers d'activités salariées, non salariées et bénévoles, en rapport direct avec le contenu du diplôme ou du titre. Le jury de validation, qui doit obligatoirement être constitué, peut accorder la totalité de la certification. La durée de l'expérience considérée est ramenée de cinq à trois ans. La VAE place ainsi le jury en situation d'attribuer la certification sollicitée ou, à défaut, de déterminer les « connaissances, aptitudes et compétences qui, dans un délai de cinq ans (...) doivent faire l'objet de l'évaluation complémentaire nécessaire à l'obtention du diplôme. » Le jury analyse donc, globalement l'expérience du candidat, et ne peut évaluer le résultat, la performance du candidat (qu'il ne peut constater), mais le processus que celui-ci a mis en œuvre.

La validation des acquis consiste à certifier, au nom de l'autorité compétente (l'État), qu'une personne a bien fait la preuve, par des moyens déterminés à l'avance et non pas arbitraires, qu'il maîtrise les savoirs et savoir-faire correspondant à tel ou tel diplôme, titre ou CQP homologué dans le répertoire national des certifications professionnelles. Le champ d'application des classifications des emplois est valable sur l'ensemble du territoire. Ces classifications des emplois sont la traduction des procédures de négociation collective. Le principe qui en sous-tend l'existence, est de ne pas faire réapprendre à l'adulte ce qu'il sait déjà.

Ainsi, le champ de la validation des acquis de l'expérience est extrêmement balisé (diplôme, titres, certificat de qualification professionnelle). Il permet à toute personne, sous certaines conditions de faire valider l'expérience acquise pour obtenir une certification.

Par ailleurs, un congé pour validation a été institué pour les salariés (décret n°2002-795 du 3 mai 2002). Octroyé sous certaines conditions et d'une durée maximale de 24 heures de temps de travail, consécutives ou non, le congé peut être demandé pour participer aux épreuves de validation organisées par l'autorité ou l'organisme habilité à délivrer la certification inscrite au répertoire national, ainsi qu'en vue de l'accompagnement du candidat à la préparation de cette validation. Le salarié est rémunéré, dans la limite de 24 heures, comme s'il était resté à son poste. La loi du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique a créé ce congé pour les agents publics.

Néanmoins la validation des acquis de l'expérience diffère de la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP), celle-ci ne débouchant pas sur une certification. L'objectif de la RAEP est de pouvoir recruter et promouvoir des agents publics sur des critères professionnels.

> La reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle

C'est également la loi de modernisation de la fonction publique du 2 février 2007qui introduit le dispositif de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle :

- **en matière de recrutement** (articles 5 et 6 de la loi de modernisation de la fonction publique modifiant l'article 19 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 et l'article 29 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986) ;
- **en matière de promotion** (articles 5 et 6 de la loi de modernisation de la fonction publique modifiant les articles 26 et 58 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 et les articles 25 et 69 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986).

> La RAEP en matière de recrutement

Les articles 5 et 6 de la loi de modernisation de la fonction publique introduisent à l'article 19 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 et à l'article 29 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 un nouvel alinéa ainsi rédigé :

« Dans le cas d'un concours ou d'un examen professionnel organisé sur épreuves, l'une d'entre elles peut consister en la présentation par les candidats des acquis de leur expérience professionnelle en relation avec les fonctions auxquelles destine le concours ou l'examen professionnel. Ces acquis peuvent également être présentés en complément des titres ou des titres et travaux dans le cas des sélections qui en font usage. »

Ces dispositions ne remettent bien entendu pas en cause ni le principe du concours, consacré par le statut général des fonctionnaires, ni le recrutement de candidats directement issus du système scolaire et universitaire et ne justifiant ainsi d'aucune expérience professionnelle. Le dispositif de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle est à ce titre parfaitement circonscrit, comme la rédaction des nouvelles dispositions législatives ci-dessus le montre :

- la RAEP est un dispositif qui trouve sa place dans le cadre des voies de recrutement existantes (notamment concours externe, interne et troisième concours et examen professionnel). Autrement dit, la RAEP n'est en aucun cas une « 4e voie » de recrutement ;
- elle correspond à un enrichissement des modalités opérationnelles de mise en œuvre du recrutement par concours, modalités dont l'éventail est ainsi élargi.

Concrètement, ce nouveau dispositif ouvre la possibilité de substituer à une épreuve du concours concerné la présentation des acquis de l'expérience professionnelle des candidats.

Deux principes fondamentaux orientent la mise en œuvre de cette disposition :

- **respecter le principe d'égalité de traitement des candidats,** règle de base en matière de concours. À ce titre, une épreuve de RAEP devra s'appliquer à tous les candidats, à tout le moins dans le cadre d'une épreuve au choix ;
- **laisser aux administrations employeuses une souplesse suffisante** dans les modalités d'introduction des épreuves de RAEP au sein des concours qui les concernent.

C'est en effet à travers les modifications des textes relatifs aux concours que la RAEP sera effectivement mise en œuvre comme l'indique la circulaire du 30 mars 2007, notamment pour ce qui concerne les arrêtés interministériels fixant les règles d'organisation générale des concours.

L'arrêté doit en effet prévoir au nombre des épreuves d'admissibilité ou d'admission du concours la présentation par le candidat des acquis de son expérience professionnelle. Cette épreuve peut être une épreuve obligatoire ou une épreuve au choix, en fonction du concours. Pour les concours externes, il est logique que l'épreuve de RAEP prenne la forme d'une épreuve au choix, ceci afin de respecter le principe d'égalité des candidats.

Pour les *concours internes et troisièmes concours, ainsi que pour les examens professionnels,* l'épreuve de RAEP peut sans difficulté être obligatoire.

La circulaire du 30 mars précitée fixe également un certain nombre d'orientations :

- **dégager, en termes généraux, la liste des champs de l'expérience professionnelle** en vue desquels la sélection sur épreuve de RAEP pourra s'inscrire ;
- **privilégier une durée d'expérience** recherchée égale ou supérieure à trois ans ;
- **affecter l'épreuve de RAEP,** qu'elle soit au choix ou obligatoire, d'un coefficient « qui ne saurait être inférieur à un tiers de l'ensemble des coefficients dans le cas des épreuves obligatoires (concours internes, troisième concours et examen professionnel), pour ainsi donner à l'épreuve de RAEP une portée réelle dans la réussite au concours ou à l'examen ;
- **dégager des orientations** en vue de la constitution du dossier présenté par le candidat qui servira de base à l'épreuve de RAEP, en s'appuyant sur un dossier type annexé à la circulaire.

> La RAEP en matière de promotion

En l'état actuel du droit, la promotion interne par voie d'inscription au tableau d'avancement en vue d'un changement de grade s'effectue au vu de la valeur professionnelle des agents, définie comme étant la traduction des notes et appréciations générales qui leur sont attribuées chaque année.

S'agissant de la promotion interne pour l'accès à un autre corps (liste d'aptitude), la loi, dans sa rédaction antérieure à la loi de modernisation de la fonction publique, ne spécifiait pas les critères retenus, même si, dans la pratique, il était nécessairement recouru à la valeur professionnelle, comme en matière d'avancement de grade.

Le dispositif de RAEP en matière de promotion, tel qu'il est introduit par les articles 5 et 6 de la loi de modernisation de la fonction publique, repose non seulement sur la valeur constatée d'un agent mais également sur la densité, la richesse de son parcours antérieur et les acquis que ce parcours lui a permis de capitaliser. Dans ce contexte, rien ne s'oppose plus à ce que les CAP fassent des acquis de l'expérience professionnelle, un critère exprès des avancements et promotions, les acquis de l'expérience professionnelle pouvant être pris en compte au même titre que la valeur professionnelle.

Aucun texte d'application n'est nécessaire, les nouvelles dispositions législatives faisant de la RAEP un critère d'appréciation sur lesquelles les instances paritaires peuvent désormais expressément s'appuyer sans qu'il soit besoin d'aller au-delà dans la déclinaison réglementaire.

> Conclusion

Au total la VAE est une procédure d'obtention d'une certification (diplôme, titre professionnel, etc.) au même titre que les études dites de formation initiale et la voie de la formation continue. La commission nationale de la certification professionnelle (CNCP) qui a notamment pour mission de répertorier l'offre de certifications professionnelles au sein du répertoire national des certifications professionnelles, indique dans son répertoire si la certification professionnelle est accessible ou non par la voie de la VAE.

La reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle est un dispositif de reconnaissance interne à la fonction publique de l'État. Son objectif est de permettre aux agents une progression en terme de carrière fondée sur leur pratique professionnelle et non plus seulement sur des connaissances ou des épreuves sans lien avec celle-ci. Il permet d'articuler métier et carrière.

Ainsi les deux dispositifs sont-ils nettement différents malgré une certaine proximité terminologique.

Pascal Ponsart-Ponsart
Chargé de mission à la sous-direction des politiques interministérielles
Direction générale de l'administration et de la fonction publique

Intervention faite lors de
la rencontre professionnelle lilloise

La VAE en action

Entretien avec Marie Cruz, assistante à l'IRA de Lille

Lors de la rencontre professionnelle lilloise, Marie Cruz, assistante à l'IRA de Lille a bien voulu témoigner à propos de la validation des acquis de l'expérience qu'elle a entreprise et qui lui a permis d'obtenir un brevet de technicien supérieur « assistante de direction ». Madame Cruz était interviewée par Luca Secci, du cabinet Interface.

Luca Secci : Vous êtes assistante à l'IRA de Lille auprès de la direction de la formation initiale et vous avez effectué en 2005 une validation des acquis de l'expérience, une VAE. Qu'est-ce qui vous a conduit à entreprendre cette démarche ?

Marie Cruz : *Ce qui a motivé ma démarche a été le fait que je souhaitais la reconnaissance de mon expérience de secrétaire comptable dans le privé pendant vingt ans. D'abord ouvrier d'entretien et d'accueil dans l'Éducation nationale depuis novembre 1998, j'ai été détachée en novembre 2003 à l'IRA de Lille en tant qu'agent d'accueil où j'ai pu reprendre des tâches de secrétariat et travailler pour les différents services.*

Comme j'avais la possibilité de changer de poste dès que cela serait possible pour faire vraiment du secrétariat, j'ai donc entamé tout d'abord un bilan de compétences en janvier 2005. Ce bilan m'a rassurée et permis de réaliser que j'avais beaucoup de compétences en fait, que j'étais capable d'encadrer. J'ai donc pris ensuite des renseignements sur la VAE dans un point relais conseil après un entretien avec la Directrice de la formation continue, qui m'a expliqué la démarche, et pris rendez-vous ensuite auprès du centre de validation.

Luca Secci : Quelle procédure avez-vous suivie ?

Marie Cruz : *J'ai monté mon dossier après avoir eu un entretien au centre de validation de Tourcoing, en particulier avec un professeur de spécialité qui m'a dit que je pouvais tenter de présenter un BTS plutôt qu'un bac professionnel, ce qui était mon projet initial.*

Comme je ne pouvais pas bénéficier de l'aide du Fongecif, la fonction publique ne relevant pas de cet organisme, j'ai donc préparé mon dossier toute seule. La directrice de la formation continue et le directeur des études et des stages de l'époque m'ont aidée à préparer l'entretien avec le jury de BTS. J'ai passé cet entretien en novembre 2005. J'ai obtenu la validation des épreuves de français, de langue vivante et de la pratique des techniques professionnelles.

Luca Secci : C'est donc une validation partielle que vous avez obtenue ?

Marie Cruz : *Oui. En juin 2006 je devais repasser l'épreuve de droit et économie, un oral de quarante minutes. Je devais aussi présenter une étude de cas.*

Luca Secci : Quels sont les avantages et les inconvénients d'une telle démarche ?

Marie Cruz : *J'ai repris confiance en moi, confiance dans mes capacités. Mais, c'était beaucoup de travail après les heures de bureau avec les inquiétudes que cela comporte ; on se demande toujours si on choisit les bons thèmes pour valoriser son expérience.*

Luca Secci : Comment l'IRA a-t-il accueilli votre démarche ?

Marie Cruz : *J'ai été aidée en particulier par la directrice de la formation continue et le directeur des études et des stages de l'Institut, qui m'ont donné des facilités pour les différents rendez-vous aux entretiens. Ils m'ont préparée aussi à l'oral en me faisant passer des entretiens de simulation... J'ai aussi pu avoir un ordinateur portable, et bénéficier d'une formation au logiciel Access en formation continue. Au final, j'ai obtenu mon BTS d'Assistante de direction en juin 2006. Cela a été pour moi une reconnaissance importante tant personnelle que professionnelle.*

Luca Secci : Et si c'était à refaire ?

Marie Cruz : *Je le referais sans hésiter. Aujourd'hui mon projet est de préparer l'examen de secrétaire administrative, dans les services du Premier ministre...*

Lucca Secci : Je vous remercie.

Intervention faite lors des rencontres professionnelles francilienne, marseillaise et toulousaine[1]

La mise en œuvre de la RAEP

L'exemple du concours exceptionnel de recrutement d'attachés au ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

1 Cette intervention a été reprise lors de chacune des autres rencontres professionnelles : à Lille par M. Philippe Chiesa, chef du bureau du recrutement et de la promotion professionnelle (SDRF) ; à Lyon par Mme Dominique Pichot, adjointe au chef du bureau du recrutement et de la promotion professionnelle ; à Nantes, par M. Pascal Pellier, délégué interdépartemental à la formation des personnels des préfectures de Basse et Haute-Normandie ; à Metz, par Mme Marie-Laure DURAND, déléguée interdépartementale à la formation.

À la suite de la loi n° 2007-148 du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique et à la circulaire du 30 mars 2007, le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales a décidé de mettre en œuvre les nouvelles dispositions relatives à la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle dans le cadre du concours de recrutement exceptionnel d'attachés.

En effet depuis plusieurs années, la direction des ressources humaines avait constaté que les modalités des concours, fondées sur la restitution de connaissances, favorisaient les candidats dont le niveau de diplôme est nettement supérieur à celui exigé pour le poste. Ce phénomène restreint la diversité des profils de lauréats de concours et restreint la promotion sociale, mission qui doit aussi être celle de la fonction publique.

Le concours a donc été modifié. Si l'épreuve de note administrative a été maintenue, en revanche le ministère a choisi de remplacer l'épreuve de droit par une épreuve de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle.

> L'épreuve de RAEP

Le but recherché de l'épreuve de RAEP est de rééquilibrer les chances de promotion. Il s'agit de permettre aux agents les moins diplômés, mais disposant d'une riche expérience du travail administratif d'avoir des chances équivalentes à celles dont disposent les personnes diplômées pour la réussite d'un concours.

Chaque candidat a été invité à constituer un dossier. Ce dossier doit remplir un certain nombre d'exigences définies dans l'arrêté fixant les modalités d'organisation du concours (arrêté du 13 juillet 2007, publié au JO du 31 juillet 2007, NOR IACA0758000A, disponible sur le site Légifrance) :

- **le dossier est visé par le supérieur hiérarchique actuel du candidat :** ce visa est porté sur la fiche d'identification du candidat et atteste seulement de la conformité du dossier. Le visa doit être regardé comme un « sous-couvert ». Cette fiche n'est pas communiquée au jury, ceci afin de garantir l'anonymat de l'épreuve ;
- **le dossier est remis le jour de l'épreuve par chaque candidat :** les candidats ne composent donc pas en salle en temps limité, mais déposent leur dossier préalablement constitué le jour prévu pour la composition de note administrative, autre épreuve du concours. Ce jour-là le contenu du dossier est vérifié en présence du candidat, qui signe un reçu indiquant si le dossier est complet, ou le cas échéant, quelles sont les pièces manquantes. Ce reçu n'est pas transmis aux correcteurs, là aussi pour garantir l'anonymat. Il n'est pas prévu d'entretien avec le jury sur le dossier.

Cette intervention a été reprise lors de chacune des autres rencontres professionnelles : à Lille par M. Philippe Chiesa, chef du bureau du recrutement et de la promotion professionnelle (SDRF) ; à Lyon par Mme Dominique Pichot, adjointe au chef du bureau du recrutement et de la promotion professionnelle ; à Nantes, par M. Pascal Pellier, délégué interdépartemental à la formation des personnels des préfectures de Basse et Haute-Normandie ; à Metz, par Mme Marie-Laure DURAND, déléguée interdépartementale à la formation.

> La composition du dossier

Le dossier se compose des éléments principaux suivants :

1- La feuille d'identification du candidat visée par le supérieur hiérarchique décrite ci-dessus

2- Le formulaire du dossier RAEP (deux pages) indiquant :

A. Le corps et l'appartenance au grade actuel

B. La description des fonctions occupées en rapport avec les documents remis

Ce dernier document est important dans la mesure où le candidat peut ici préciser le corps et grade qu'il occupait à l'époque de la réalisation du document présenté, notamment s'ils sont différents du corps et grade actuels. Les documents sont examinés par le jury en tenant compte de ces indications.

3- Deux documents représentatifs de l'activité professionnelle du candidat

Ces deux documents constituent le fond du dossier de l'épreuve RAEP. Aucune attente spécifique n'est formulée. Ce qui est attendu, c'est un document pertinent qui permet de faire apparaître les compétences du candidat. Il n'y a aucune restriction concernant le type de documents. Il peut s'agir d'une note, d'un courriel, d'un relevé de conclusions, d'une lettre, d'un mémoire juridique, d'une plaquette de présentation, etc. Les documents vidéo sont acceptés sous réserve qu'ils soient fournis sur CD-ROM et qu'ils utilisent un format de lecture courant. Les candidats sont naturellement invités à présenter deux documents dont la thématique et la nature sont différentes, ceci afin de faire valoir une variété importante de compétences et de savoir-faire.

À titre d'exemple et au vu du rapport du jury du concours, ces documents pouvaient porter sur les sujets suivants :

- élaboration de la lettre électronique d'une préfecture ;
- détermination des objectifs départementaux de sécurité routière ;
- plan canicule intra hospitalier pour les cadres ;
- présentation à une délégation étrangère des procédures d'expropriation en droit français ;
- procédure financière relative aux remboursements aux collectivités territoriales de trop perçus de fonds de concours ;
- suivi des délivrances de cartes de séjour.

Les candidats peuvent présenter des documents sans limitation d'ancienneté, mais au moins un des documents doit dater de moins de 6 ans, ceci afin d'évaluer des compétences plus actuelles. De même, aucune exigence n'a été formulée quant à la longueur des documents, car ce qui importe c'est leur pertinence en tant qu'ils illustrent des compétences acquises. En revanche, seuls sont admis des documents relatifs à une expérience professionnelle issue de l'activité administrative ou de l'activité syndicale au sein de l'administration, excluant donc les documents relatifs à une expérience professionnelle en dehors de l'administration.

Il a également été décidé que seuls des documents confectionnés par le candidat lui-même seront considérés comme recevables. Cependant, dans la mesure où un document est rarement le résultat du travail d'un seul agent (échanges souvent nombreux avec les collègues, avec les supérieurs hiérarchiques), il n'est pas utile de chercher à présenter un document dont le candidat a été le seul et unique auteur. De même, si en raison de ses fonctions, un candidat produit peu de documents, mais que son activité est retracée dans un document collectif pour lequel la part personnelle du candidat pourra être décelée, il est tout à fait possible d'utiliser ce document.

L'anonymat du candidat doit y être respecté, ce qui peut impliquer d'aller jusqu'à supprimer les mentions relatives au service d'affectation du candidat.

4- Une fiche de présentation à compléter pour chacun des documents

Cette fiche permet au candidat de situer ses fonctions par rapport au répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) en indiquant l'emploi-référence concerné. Le candidat y indique également les compétences qu'il estime maîtriser.

5- Un descriptif additionnel de deux pages par document

Ce document doit être fourni sur papier libre selon une feuille de style qui précise le format, la police de caractère à utiliser, etc. Ce document permet de préciser le contexte dans lequel le document a été produit et de fournir des informations supplémentaires afin d'aider le jury à apprécier le document. Son contenu est laissé à l'appréciation du candidat.

Le dossier RAEP est corrigé par le jury selon une grille de correction adoptée par lui. Il est souverain pour établir sa méthode de travail. Néanmoins il est probable que la grille de correction portera des éléments d'appréciation sur :

- la pertinence des documents choisis,
- le niveau d'acquisition de compétences du candidat dans son grade et ses fonctions actuels,
- la forme du dossier.

Chaque dossier a été évalué en fonction du grade et des fonctions indiquées par le candidat. Pour chaque dossier le correcteur sera appelé à évaluer si les compétences dont se prévaut le candidat apparaissent clairement dans le dossier et quel est le degré de maîtrise des compétences qu'on est en droit d'attendre compte tenu de son grade et de sa fonction.

Le bilan de cette première mise en œuvre d'une épreuve de RAEP s'avère positif à plusieurs égards. En premier lieu, le taux de participation au concours était beaucoup plus élevé que d'habitude avec près de 70 % des candidats inscrits qui se sont présentés le jour de l'épreuve, contre 53,4 % pour le concours interne 2006 d'accès aux IRA. En second lieu, l'impact de l'épreuve RAEP sur les résultats du concours est plutôt positif puisque la proportion de candidats peu diplômés qui ont réussi ce concours est nettement plus élevée que celle habituellement observée (48 % des admis ont un diplôme égal ou inférieur à bac + 2 contre 18 % des admis au concours d'entrée aux IRA 2006).

On peut donc estimer que cette épreuve RAEP a effectivement permis à des candidats n'ayant pu faire des études universitaires poussées de mettre en valeur les compétences et acquis professionnels qui sont les leurs. Une enquête réalisée par la sous-direction du recrutement et de la formation confirme cette appréciation. En effet, 90 % des candidats interrogés (512 sur 829) ont indiqué que l'épreuve RAEP permettait tout à fait de valoriser leur expérience professionnelle.

Olivier ANDRE
sous-directeur du recrutement et de la formation
à la direction des ressources humaines du ministère de l'Intérieur,
de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

Annexes

La formation professionnelle tout au long de la vie dans la fonction publique : éléments bibliographiques

Programmes et synthèses des rencontres

- Synthèse de la rencontre professionnelle francilienne par Olivier Charbonnier
- Synthèse de la rencontre professionnelle lilloise par Pascal Ponsart-Ponsart
- Synthèse de la rencontre professionnelle lyonnaise par Laurent Willeman
- Synthèse de la rencontre professionnelle marseillaise par David Coutot
- Synthèse de la rencontre professionnelle messine par Isabelle Stoll
- Synthèse de la rencontre professionnelle nantaise par Cécile Jouin
- Synthèse de la rencontre professionnelle toulousaine par Delphine Espagno

Éléments documentaires sur la formation professionnelle

> Relevés de conclusions sur l'amélioration des carrières et sur l'évolution de l'action sociale dans la fonction publique - 2006-2008 (janvier 2006)

Ce document reprend le contenu des dispositions des protocoles d'accords du 25 janvier 2006 portant sur l'amélioration des carrières et l'évolution de l'action sociale dans la fonction publique, pour la période 2006-2008.

> Protocole d'accord relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie (21 novembre 2006)

Le protocole d'accord relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie est le premier accord sur la formation entre le gouvernement et les organisations syndicales depuis l'accord-cadre de 1996. Il s'inscrit dans la continuité des accords du 25 janvier 2006, notamment dans la perspective d'amélioration des carrières et dans la politique de gestion des ressources humaines, il réforme en profondeur la formation dans la fonction publique :

- redéfinition des actions de formation professionnelle et mise en place du droit individuel à la formation (DIF) ;
- insertion des actions de formation au sein des parcours professionnels et prise en compte de l'expérience professionnelle (REP), dans les procédures de recrutement et de promotion des agents ;
- articulation de la formation professionnelle et de la reconnaissance de l'expérience avec le dialogue social ; développement de la mutualisation des moyens des administrations.

> Loi du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique

> Loi du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale

> Circulaire du 30 mars 2007 relative à la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle

Cette circulaire a pour objet de préciser les conditions de mise en œuvre des dispositions introduites par la loi du 2 février 2007 qui a introduit un dispositif de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle en matière de recrutement et de promotion.

> La validation des acquis de l'expérience dans la fonction publique (rapport du comité de développement de la VAE, janvier 2007)

Le dispositif de validation des acquis de l'expérience est souvent source de confusion avec les dispositifs de reconnaissance des acquis. Après clarification et un état des lieux, le rapport récapitule les usages possibles de la VAE dans la fonction publique avant d'examiner comment ce dispositif peut s'insérer et prendre sens dans les parcours professionnels des agents publics. Plusieurs propositions sont également formulées pour engager l'action et ouvrir de nouvelles voies de réflexion.

> La formation continue des agents de la fonction publique de l'État (rapport du comité d'enquête sur les coûts et le rendement des services publics, février 2007)

Ce rapport propose des moyens pour rénover la formation continue des agents de l'État : clarifier les enjeux stratégiques de la formation professionnelle, bâtir une formation professionnalisante en lien avec la politique de l'emploi, permettre à chacun d'être acteur de son évolution professionnelle et de son projet de formation, professionnaliser les processus pour mieux piloter la formation continue, définir une méthodologie commune dans le cadre de la Lolf.

Tous les documents sont en ligne sur le site du ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique (rubrique Écoles de la GRH, base documentaire) : http://www.fonction-publique.gouv.fr

École de la GRH

RENCONTRE PROFESSIONNELLE
LE MARDI 25 SEPTEMBRE 2007
de 9h30 à 16h30

AMPHITHÉÂTRE DE L'ENA
2, AVENUE DE L'OBSERVATOIRE
75006 PARIS

RÉFORME DE LA FORMATION DES AGENTS PUBLICS : QUELLES CONSÉQUENCES POUR LA GRH ET LA CARRIÈRE DES AGENTS ?

L'animation de la rencontre professionnelle est assurée par
Olivier CHARBONNIER, *directeur général* - INTERFACE Études, Conseil & Formation

9h00	Accueil des participants
9h30	**Ouverture** de la rencontre **Paul PENY,** *directeur général de l'administration et de la fonction publique*
10h00	**Contexte** et enjeux de la réforme de la formation **Grégoire PARMENTIER,** *sous-directeur des politiques interministérielles (DGAFP)*
10h30	**Élaboration du plan de formation :** les priorités de la structure et la remontée des besoins **Florence PIAUD**, *responsable des ressources humaines de la délégation Rhône/Auvergne du CNRS*
11h15	*Pause*
11h30	**Le dialogue autour de la formation :** le droit individuel à la formation **Christine BIECHY,** *responsable du service de la formation et du développement des compétences à la DRH de la caisse des dépôts et consignations*
12h15	**Synthèse** de la matinée et recueil des principaux questionnements **Olivier CHARBONNIER**
12h30	*Déjeuner en commun*
14h15	**Le conseil en carrière dans l'administration** **Noëlle VAN DER HASSELT,** responsable de la cellule Gueparh de Paris Ile-de-France à la direction du personnel et de l'administration générale (MEDAD - Sous-direction du développement professionnel)
15h00	**La reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP)** - VAE et RAEP : quelles différences ? **Pascal PONSART-PONSART,** *chargé de mission à la sous-direction des politiques interministérielles (DGAFP)* - La RAEP au ministère de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales **Olivier ANDRE,** sous-directeur du recrutement et de la formation au ministère de l'Intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales
16h00	**Synthèse** de l'après-midi et recueil des principaux questionnements **Olivier CHARBONNIER**
16h15	**Évaluation** de la journée
16h30	*Fin de la rencontre professionnelle*

Synthèse de la rencontre francilienne du mardi 25 septembre 2007

La rencontre professionnelle de l'École de la GRH a réuni environ deux cents agents de la fonction publique le 25 septembre 2007. Les principaux points relevés tant au cours des témoignages que des débats avec la salle sont les suivants :

> 1 Le plan de formation

Pour que le plan de formation réponde à des besoins clairement identifiés, il est nécessaire de mieux intégrer la formation à la fois au sein des services de ressources humaines et en tant que partie prenante des objectifs opérationnels de l'entité. Trois points de vigilance sont ressortis sur ce thème :

- **Partir du projet de l'entité, notamment de ses objectifs :** c'est là une des conditions de clarté du plan de formation et surtout de son caractère opérationnel ;
- **Mieux articuler trois catégories d'acteurs :** les agents, les responsables hiérarchiques et les responsables « ressources humaines » qui jouent un rôle de facilitateur et de conseil en la matière ;
- **Prendre garde à une vision trop fragmentée de la gestion des agents,** ayant pour conséquence une dispersion des données informatiques qui le concernent : la recherche d'une solution informatique intégrée incluant la formation est un impératif.

> 2 Le droit individuel à formation

Conçu comme un outil destiné à rompre avec les inégalités d'accès à la formation et comme instrument de dialogue sur les questions de formation, le DIF, mal géré, peut être soit une bombe à retardement sur le plan financier, soit un pur habillage des actions déjà existantes. Trois points sont ressortis de la rencontre sur ce thème :

- **Nécessité d'un accord global sur les modalités de fonctionnement du DIF** (temps de travail/hors temps de travail ; types de formation ; etc.) pour qu'il soit véritablement un outil de développement professionnel et que l'agent exerce un droit utile pour lui-même et l'administration employeuse ;

- **Nécessité d'un processus de décision partagé** situant les services de ressources humaines de proximité chargés d'animer la demande de formation en interface entre le management qui conduit le dialogue et les services qui donnent les orientations (administration centrale, service déconcentré) ;
- **Vigilance particulière quant à la lourdeur de la gestion administrative du dispositif :** une réflexion est encore nécessaire sur la charge que représente le DIF pour les services formation et/ou ressources humaines, mais il faut surtout veiller à ce que ce dispositif ne se limite pas à une procédure bureaucratique de plus.

> 3 Le conseil en carrière

Le conseil en carrière est à la charnière entre les services de formation et les services gestionnaires de ressources humaines. C'est un nouveau métier qui se dessine dans l'administration. Il nécessite une bonne connaissance de l'environnement professionnel des agents ainsi qu'une clarification des missions des cellules ou pôle carrière et mobilité. Deux points semblent particulièrement importants :

- Le conseiller carrière et mobilité doit être en **capacité de faire émerger les compétences** des agents et les valoriser dans le cadre de leur projet professionnel ;
- Le conseiller carrière et mobilité doit **être en situation d'informer les agents sur les métiers et l'emploi** dans son entité et plus généralement dans le secteur public : cela implique des liens formalisés avec les services ressources humaines en charge des affectations et des mutations.

> 4 La validation des acquis de l'expérience (VAE) et la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP)

La VAE se distingue nettement de la RAEP : la VAE vise l'obtention d'une certification, la RAEP est une procédure de reconnaissance interne en vue de progresser dans la carrière. Le dispositif RAEP constitue une forte avancée dans la valorisation des expériences des agents puisqu'il remet, dans les concours et examens professionnels, à chance égale les agents souvent surdiplômés et les agents non ou peu diplômés. La RAEP permet d'évaluer non des connaissances mais de faire-valoir les compétences acquises à travers ce qui a été fait dans le cadre professionnel. Deux points appellent l'attention :

- **nécessité d'une formation des membres de jury,** notamment à ce que sont les acquis de l'expérience et comment les reconnaître ;
- **difficulté d'appréhender la formation qu'il est possible de donner aux candidats pour ce type d'épreuves :** un accompagnement méthodologique pourrait être envisagé, mais il convient de bien en préciser les contours ;

> Conclusion

Si quelques risques ont pu être constatés, la réforme de la formation offre avant tout des opportunités.

- La réforme est l'occasion de **réaliser pleinement une intégration de la formation** à la gestion des ressources humaines et de réexaminer les procédures de gestion.
- La réforme est l'**occasion d'articuler formation et carrière,** notamment par le fait que le développement des compétences peut faire l'objet d'une reconnaissance ayant une traduction en terme de carrière.
- La réforme est l'**occasion de reconnaître les divers modes d'apprentissage possibles** : l'alternance avec les périodes de professionnalisation, l'expérience pour la RAEP.

La réforme apparaît donc bien comme une invitation à se former tout au long, mais également tout au large, de la vie.

Olivier CHARBONNIER
directeur général - INTERFACE Études, Conseil & Formation

École de la GRH

RENCONTRE PROFESSIONNELLE
LE VENDREDI 5 OCTOBRE 2007
de 9h30 à 16h35

INSTITUT RÉGIONAL
D'ADMINISTRATION DE LILLE

RÉFORME DE LA FORMATION DES AGENTS PUBLICS : QUELLES CONSÉQUENCES POUR LA GRH ?

9H30

Ouverture par ***Monsieur Gilbert ELKAÏM,*** *directeur de l'IRA de Lille*

Accueil, **présentation de l'école de la GRH,**
par ***Monsieur Pascal PONSART-PONSART,*** *chargé de mission à la sous-direction des politiques interministérielles (DGAFP)*

- Les relations fonctionnelles service ressources humaines/service formation continue
- Quel trajet institutionnel, pour la formation continue, recueil des questionnements ?
- Comment renforcer ces liens existant entre GRH et FC ?
- Quel rôle d'accompagnement peut jouer l'école de la GRH ?

10H

Les nouvelles mesures de la réforme
Monsieur Pascal PONSART-PONSART
DIF, périodes de professionnalisation, RAEP, nouvelle approche du plan de formation, classification des actions ; Rappel de la cohérence du dispositif et son impact sur la GRH

10H30

Thème 1 : Le plan de formation

- **Le plan de formation :** comment concilier les priorités de la structure et les besoins des agents publics ?
- **Qu'est-ce qui va changer demain pour la gestion RH ?**

Interventions proposées :

- ***Monsieur VANDENBERGHE,*** Responsable de formation DRASS
- ***Monsieur FANOUILLEZ,*** Directeur statistique INSEE
- ***Monsieur ROSAR,*** Directeur adjoint CNED de Lille
- ***Monsieur REUTER,*** Sous-Préfet de Lens

11H15

Thème 2 : Le DIF

L'organisation du dialogue autour du DIF : Comment l'envisager ?

- Une expérimentation au sein de la Caisse des dépôts et consignations : intervention de ***Madame Christine BIECHY,*** DRH
- Une expérience de DIF intéressante dans la Fonction Publique hospitalière, ***Madame Céline De LIL,*** Centre de lutte contre le cancer, Oscar Lambret
- ***M. DEHAY,*** délégué départemental du Pas de Calais – AGEFOS PME
- ***Monsieur Patrick VIALAS,*** délégué régional de l'ANFH

12H15	**Synthèse de la matinée et recueil des principaux questionnements**
12H30	Déjeuner libre
14H00	**Témoignage 1** (bilan professionnel) ***Madame Myriam VAUDET LAISNE,*** Directrice du CIRA de Lille *(10')* Interventions sur : • **le Bilan :** ***Madame Sylvie SERIEYS,*** Conseillère bilan Ira de Lille (10') • **Le CPP :** ***Madame Danièle ALTIDE*** (10') • **L'entretien de carrière :** ***Monsieur Raymond WDOWIAK,*** Conseiller bilan IRA de Lille (10') ***Série de questions 1*** (10')
15H00	**Témoignage 2 (VAE)** ***Madame Marie CRUZ,*** Assistante de formation Direction Formation initiale, IRA de Lille (10') Interventions sur : • **VAE :** ***Madame Brigitte BOUQUET,*** responsable projet VAE à la Direction Générale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (20') • **RAEP/REP :** ***Monsieur Philippe CHIESA,*** Chef du bureau du recrutement et de la promotion professionnelle (20') • ***Madame Mélanie Ledoux,*** psychologue responsable du centre de bilans et conseillère VAE, et représentant Mr Gérard DECHY , directeur VAE - Université de Valenciennes ***Série de questions 2*** (10') • **Avancée des travaux de l'ENACT- CNFPT,** ***Madame Véronique DUBUISSEZ*** Directrice des formations ENACT de Dunkerque, ***Monsieur DELPORTE,*** Responsable pédagogique – C.N.F.P.T du Nord-Pas-de-CaLAIS (20') ***Série de questions 3*** (10')
16H30	**Synthèse/recueil attentes :** ***Monsieur Pascal PONSART-PONSART,*** chargé de mission à la sous-direction des politiques interministérielles (DGAFP)
16H35	**Clôture :** ***Monsieur Pierre-André DURANT,*** Secrétaire général de la préfecture du Nord, Sous-Préfet de l'arrondissement de Lille

Synthèse de la rencontre professionnelle lilloise du mardi 5 octobre 2007

À Lille, la rencontre professionnelle de l'École de la GRH a réuni environ cent agents de la fonction publique le 5 octobre 2007. Les principaux points relevés tant au cours des témoignages que des débats avec la salle sont les suivants :

> 1 Le plan de formation

Le plan de formation est un document stratégique, au carrefour de la gestion des ressources humaines, notamment la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et de la formation. Désormais, les différents acteurs GRH et opérationnels doivent travailler ensemble pour que le plan de formation soit adapté aux besoins de l'entité.

La fonction « formation » doit également s'engager dans une démarche de professionnalisation, démarche qui lui permettra de construire et mettre en œuvre les outils nécessaires à l'atteinte des objectifs. Le manque d'outils pour l'encadrement supérieur pour conduire l'entretien de formation a particulièrement été noté.

Le plan de formation apparaît bien comme une réponse à des besoins clairement identifiés, centrée sur la profession des agents. Cela implique de l'élaborer à partir du projet de l'entité et de ses objectifs. C'est la condition nécessaire pour offrir un parcours de formation adapté aux agents.

> 2 Le droit individuel à formation

Le droit individuel à la formation est conçu comme un outil permettant aux agents d'intervenir dans la construction de leur parcours professionnel. Pour que cela marche, il ne faut pas le regarder comme un simple compteur horaire, mais bien comme un projet de formation à co-construire par l'agent et son supérieur hiérarchique dans le cadre de l'entretien de formation.

Plusieurs interventions ont montré que le droit individuel à la formation, plutôt que d'être subi tant par l'agent que l'administration, doit s'organiser collectivement, notamment en identifiant les formations susceptibles d'entrer dans le DIF pour un métier donné et en utilisant l'entretien de formation comme lieu de dialogue.

Il ne faut pas, en effet, laisser l'agent seul face à la formation, mais l'aider, dans une démarche maïeutique, à faire émerger les actions nécessaires au développement de son projet professionnel.

> 3 Le conseil en carrière

Plusieurs outils se mettent en place : les entretiens de carrière, les bilans de carrière, les bilans de compétences. Il importe tout d'abord de bien cerner les finalités et les usages de ces différents types d'entretiens, qui participent d'une démarche managériale. Il s'agit en effet, de faire émerger les compétences des agents et valoriser celles-ci dans le cadre d'un projet professionnel.

Il ressort des différentes interventions que le conseil en carrière est un outil gagnant-gagnant tant pour les services dès lors que ceux-ci peuvent se voir affecter des personnes plus compétentes, notamment en terme d'adéquation des postes et des profils que pour les agents eux-mêmes qui peuvent trouver motivation et valorisation en exprimant leurs compétences.

> 4 La validation des acquis de l'expérience (VAE) et la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP)

Plusieurs interventions ont mis en évidence le caractère personnel d'une démarche de validation des acquis de l'expérience. L'expérience vécue présentée est à cet égard emblématique : même si la certification obtenue à l'issue du processus n'a pas d'incidences directes sur la carrière, il n'en reste pas moins que le diplôme obtenu a été source d'une reconnaissance importante pour l'agent, tant d'un point de vue personnel que professionnel.

Si la démarche est bien individuelle et répond aux attentes des individus, il reste à définir les conditions d'une démarche collective au sein de la fonction publique.

Si la mise en place de dispositifs de reconnaissance des acquis de l'expérience dans les processus de recrutement et de promotion est un processus nouveau, l'expérience présentée par le ministère de l'intérieur pour son concours d'attaché est riche d'enseignements susceptibles d'un partage avec les autres administrations.

> Conclusion

Au terme de la journée, il apparaît que la formation doit suivre les évolutions impulsées dans le cadre de la loi de modernisation de la fonction publique :

- le DIF, notamment **le versement de l'allocation de formation, conduit la fonction « formation » à s'intéresser de plus près aux aspects d'ingénierie financière**, à se rapprocher des responsables des ressources humaines en charge du pilotage de la masse salariale en mode LOLF et de façon générale d'instaurer un dialogue fructueux avec la DRH et les directions opérationnelles pour organiser la gestion du DIF et définir collectivement les règles du jeu ;
- **la fonction « conseil » se développe.** La formation ne peut être absente de ces évolutions. Elle doit accompagner les services dans la conduite de l'entretien de formation, être capable d'apporter des réponses innovantes en terme de transmission des savoirs pour les compétences les plus sensibles dans un contexte de nombreux départs à la retraite ;
- **de nouveaux métiers émergent, tels que le conseil en carrière et mobilité.** La formation doit là aussi accompagner les agents en charge de ces questions à partir de cahiers des charges définis en liaison avec la DRH.

Au total, le dispositif issu de la loi de modernisation de la fonction publique peut paraître complexe. Le risque bureaucratique est donc réel. Néanmoins, l'enjeu de la formation professionnelle tout au long de la vie implique la construction de réels parcours de compétences, compétences qui devront être, d'une façon ou d'une autre, attestées notamment dans le cadre de la RAEP.

L'École de la GRH, avec la mise en place d'un label des formations en GRH, participe à la professionnalisation de la filière RH. Elle permet ainsi de garantir aux agents la qualité de la formation suivie et d'attester de son caractère interministériel.

Pascal PONSART-PONSART
chargé de mission à la sous-direction des politiques interministérielles
à la Direction générale de l'administration et de la fonction publique

École de la GRH

PREMIÈRE RENCONTRE PROFESSIONNELLE

La réforme de la formation : quelles conséquences pour la GRH et la carrière des agents ?

LE 9 SEPTEMBRE 2007 de 9h00 à 17h00

INSTITUT RÉGIONAL D'ADMINISTRATION DE LYON

PROGRAMME DE LA JOURNÉE

A partir de 9h	Accueil café
9h30	***Présentation de l'école de la GRH*** *Intervention de* ***M^me^ Nadine BONHOTAL,*** *responsable de la formation continue à la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique)* ***Présentation de la problématique de la journée*** *Intervention de* ***M. Marc Rolland,*** *animateur de la rencontre*
10h	***Articulation GRH et formation continue : quelles mesures de la réforme de la formation ont un impact sur la GRH ?*** *Intervention de* ***M^me^ Nadine BONHOTAL,*** *responsable de la formation continue à la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique)*
10h30	***Thème n°1 : l'élaboration du plan de formation*** *Intervention de* ***M^me^ Nadine MORIAUX,*** *conseillère formation Délégation Rhône Auvergne du CNRS*
11h	Pause
11h15	***Thème n°2 : l'organisation du dialogue autour du DIF*** *Intervention de* ***M^me^ Céline DE LIL,*** *responsable formation Centre régional Nord Pas de Calais de lutte contre le cancer*
11h45	***Réponse aux questions sur les deux thèmes abordés*** *Synthèse de la matinée*
12h30	Déjeuner
14h	***Thème n°3 : le conseil en carrière dans l'administration*** *Intervention de* ***M^me^ Fabienne JACOB,*** *conseillère GRH Cellule GUEPARH de Mâcon (Ministère de l'Équipement)*
14h30	Pause
14h45	***Thème n°4 : la RAEP : comment reconnaître les acquis de l'expérience ?*** *Intervention de* ***M^me^ Dominique PICHOT,*** *adjointe au chef du bureau du recrutement et de la promotion professionnelle (Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales)*
15h15	Réponse aux questions sur les deux thèmes abordés. Synthèse de l'après-midi.
16h	La synthèse de la journée se nourrira des échanges de la journée pour traiter la question « comment renforcer les liens entre GRH et formation et quel rôle peut y jouer l'École de la GRH ? »
17h	Fin des travaux

Synthèse de la rencontre professionnelle lyonnaise du mardi 9 octobre 2007

La rencontre professionnelle a réuni cent trente-sept agents de la fonction publique le 9 octobre 2007.

> Allocutions d'ouverture

L'ouverture prononcée par le directeur de l'IRA a permis de rappeler les objectifs poursuivis par la mise en place d'une formation tout au long de la vie, portée par la loi de modernisation de la fonction publique du 2 février 2007 :

- **élargir l'accès des agents à une formation professionnelle** cohérente avec leurs projets professionnels et personnels ainsi qu'avec les besoins du service public ;
- **accompagner le déroulement de carrière** des agents et améliorer la prise en compte de leur expérience professionnelle ;
- **renforcer le dialogue social et managérial** en matière de formation et de carrière,
- **développer les instruments de mutualisation et de déconcentration** de la formation professionnelle.

Ainsi cette réforme vise à placer la formation au cœur du processus de gestion individuelle et collective des carrières. Cela pose la question du renforcement des liens entre GRH et Formation, au cœur des travaux de la journée.

L'École de la GRH (objectifs, public visé, ressources, actions et projets) et les principales dispositions de la réforme ont ensuite été présentées par la DGAFP.

> Thème 1 : le plan de formation

Après avoir resitué le plan de formation dans le cadre de la politique de gestion des ressources humaines, la responsabilité de l'équipe de direction et la nécessité de consultation des représentants du personnel ont été rappelées. Le plan de formation a été présenté comme l'interface opérationnelle entre compétences attendues par l'administration et projets professionnels des agents. Les principales étapes de l'élaboration et de l'exécution du plan de formation ont été illustrées par le calendrier et la méthode adoptés au sein du CNRS et quelques outils de mise en œuvre ont été proposés.

Les échanges ont permis de mettre en lumière la nécessité de définir préalablement des axes stratégiques de gestion des ressources humaines et de s'appuyer sur une collaboration des responsables RH et des responsables formation.

> Thème 2 : le droit individuel à la formation

Ce thème a été traité sous l'angle du dialogue autour du DIF. Ainsi, la logique de consommation d'un droit a été tempérée par une approche de la gestion du parcours professionnel. La mobilisation du DIF doit donc s'opérer dans le cadre d'un projet négocié entre l'agent et son employeur. L'implication du management semble en effet impérative afin que le DIF, droit individuel, soit organisé collectivement. De nombreux outils ont été présentés, notamment les supports d'information des agents utilisés dans le cadre de cette expérience dans le secteur hospitalier à but non lucratif.

Les échanges ont été nourris notamment pour affirmer que la communication et le dialogue constituent les facteurs prépondérants de réussite de la mise en œuvre du DIF. Les questionnements ont notamment porté sur la problématique de l'appui à l'émergence des projets professionnels et sur la mise en œuvre concrète du DIF.

> Thème 3 : le conseil en carrière

Le conseil en carrière présuppose une formation des personnels en charge de mener les entretiens de conseil dans diverses disciplines et sur différentes techniques : conduite d'entretien, connaissance de soi, psychologie sociale, etc.

L'objectif affiché lors de la mise en place de ce dispositif au sein du ministère de l'équipement était de concilier l'aspiration personnelle des agents avec les besoins des services. Ainsi, l'entretien de carrière vise, d'une part, à permettre à l'agent de faire un point sur son parcours professionnel, de présenter son projet professionnel, d'obtenir des informations sur la gestion de sa carrière et de recevoir des conseils sur les orientations qui sont pour lui envisageables. Il permet, d'autre part, à l'administration de mieux connaître les compétences individuelles détenues par les agents. L'entretien se fait sur la base du volontariat et n'a aucun caractère obligatoire. Un cadre éthique a été instauré afin d'établir un rapport de confiance entre l'agent et le conseiller.

Les échanges ont permis de replacer le conseil en carrière dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ainsi, l'émergence de la fonction de conseiller carrière et mobilité a semblé naturelle à l'assistance. Le chaînage des différentes fonctions RH est également réinterrogé.

> Thème 4 : la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle

Nouveau type d'épreuve de concours ou d'examens professionnels, la RAEP a fait l'objet d'une première mise en œuvre dans le cadre d'un concours de recrutement d'attachés d'administration de l'intérieur et de l'outre-mer. Encadré par une circulaire DGAFP du 30 mars 2007, le dispositif s'inscrit dans le cadre de l'impulsion d'une démarche de gestion des compétences soutenue par l'élaboration du Répertoire interministériel des métiers de l'État. L'expérience relatée a permis de souligner l'importance de proposer un guide pour les candidats dans la constitution de leur dossier et la nécessité de former les membres du jury à ce nouveau mode d'évaluation et de reconnaissance des acquis des candidats.

Les échanges avec la salle ont souligné le bien-fondé de ce dispositif pour dépasser l'approche académique prévalant dans les concours actuels. Pour autant, le cadre déontologique reste à poser pour nombre de participants afin de bien circonscrire le rôle des responsables hiérarchiques dans le processus à la seule attestation des activités et de l'authenticité des documents fournis.

> Conclusion

La mise en œuvre opérationnelle de la formation tout au long de la vie soulève donc des questions stratégiques dans la gestion de l'emploi public, notamment celle de l'organisation et de la professionnalisation des acteurs de la GRH.

Le dialogue avec l'agent, la détermination d'axes stratégiques, l'aide à l'expression des projets professionnels et l'accompagnement des parcours semblent appeler à s'inscrire dans le cœur de métier des gestionnaires RH tandis que la réforme paraît venir soutenir les efforts entrepris pour transformer la GRH publique.

Laurent WILLEMAN
Directeur de la formation continue de l'IRA de Lyon

École de la GRH

RENCONTRE PROFESSIONNELLE
LE 16 OCTOBRE 2007
de 9h00 à 17h00

INSTITUT RÉGIONAL
D'ADMINISTRATION DE NANTES

RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE TOUT AU LONG DE LA VIE : « QUELLES CONSÉQUENCES POUR LA GRH ET LA CARRIÈRE DES AGENTS ?

Loi du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique

La journée sera animée par **Madame Cécile JOUIN,**
Consultante au CAFOC de Nantes

8h45	Accueil des participants
9h00	Mot d'accueil de ***Mme Monique BARBIER,*** directrice de l'IRA
9h15	***Présentation de l'école de la GRH et de la réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie*** ***M. Pascal PONSART-PONSART****, chargé de mission à la DGAFP* ***Présentation de la problématique de la journée*** *Intervention de* ***M. Marc Rolland,*** *animateur de la rencontre*
10h30	***Élaboration du plan de formation*** ***M. Maurice GUEGUEN,*** *responsable de formation au casier judiciaire national de Nantes*
11h15	Pause
11h30	***Organisation du dialogue autour du DIF*** ***Mme Marie-Annick POURIAS,*** *déléguée régionale de l'association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier des Pays-de-la-Loire*
12h15	***Synthèse***
12h30	Déjeuner libre
14h15	***Changer de carrière dans l'administration : management du changement au service des domaines*** ***M. Denis GIROUDET,*** *fondé de pouvoir à la trésorerie générale de Loire-Atlantique*
15h00	Pause
15h15	***RAEP : comment reconnaître les acquis*** ***M. Pascal PELLIER,*** *délégué interdépartemental à la formation des personnels des préfectures de Basse et Haute-Normandie*
16h30	***Synthèse***
17h	Clôture

Synthèse de la rencontre professionnelle nantaise du mardi 16 octobre 2007

La rencontre professionnelle de l'École de la GRH a réuni environ cent cinquante-trois agents de la fonction publique le 16 octobre 2007 à l'IRA de Nantes. Les principaux points relevés tant au cours des témoignages que des débats avec la salle sont les suivants :

> 1 Le plan de formation

L'élaboration et la mise en place du plan de formation s'inscrit dans un cadre règlementaire et doit s'appuyer sur une organisation méthodique afin de réaliser au mieux l'adéquation entre la Gpeec et la réalisation efficiente des missions du service.

Sa mise en place implique un changement de culture et s'articule autour d'une démarche de projet qui englobe les différents acteurs, GRH, service de formation, agents. Il consacre la professionnalisation de la formation qui apparaît comme une déclinaison opérationnelle de la politique de gestion des ressources humaines.

De nombreuses questions ont été posées tout au long de la journée sur la possibilité ou non de mutualiser les stratégies de formation au niveau régional, voire les crédits de formation dans un cadre transversal et interministériel. Il a été rappelé que les délégués régionaux à la formation au sein des préfectures avaient un objectif à atteindre de 40 % des formations organisées au niveau interministériel.

Si la Gpeec peut permettre l'anticipation de certaines évolutions, des inquiétudes demeurent sur la perte des compétences liées aux nombreux départs à la retraite. La question de la transmission des savoirs est posée.

L'organisation de la formation est aussi largement tributaire du fonctionnement des services. Il faut que les conditions de sa réalisation soient réunies et qu'elle puisse faire l'objet d'une gestion dynamique axée sur une capacité à :

- **Maîtriser les objectifs ministériels** poursuivis et l'environnement régional
- **Cerner les besoins de formation** et recenser les demandes
- **Connaitre l'offre** de formation
- **Assurer** une large communication interne
- **Élaborer** du conseil individuel de carrière
- **Accéder** à une gestion informatisée
- **Mobiliser** et gérer les financements

> 2 Le droit individuel à formation

Le droit individuel à la formation implique une gestion précise ainsi qu'un suivi individuel dans le temps. Pour autant, le DIF ne doit pas rester un objet comptable. Il est nécessaire que les services ne restent pas « en attente » des demandes de DIF, mais qu'ils organisent le dialogue avec les différents acteurs sur le sujet afin de se doter de règles du jeu qui guideront l'action.

Le DIF doit participer à la construction de l'offre de formation éligible. Il peut avoir des impacts sur l'organisation de la formation en termes de modularisation et d'individualisation. Il est apparu nécessaire de s'appuyer sur un plan de communication vers les agents.

> 3 Le conseil en carrière

La réforme renforce le rôle et les missions des acteurs de la formation et des ressources humaines.

Aux nouvelles missions qui peuvent apparaître correspondent de nouveaux métiers, tels que ceux de conseiller carrière, de coach, de consultant interne.

De façon générale, il sera souhaitable d'intégrer ces nouveaux métiers au sein du répertoire des métiers de l'État (RIME).

Des dispositifs d'accompagnement, pour ces nouveaux métiers ont été évoqués que ce soit par la conduite de formation action ou des communautés d'échanges de pratiques.

Un changement de carrière peut se décliner, aussi, à travers le transfert d'agents d'une direction à une autre au sein d'un même ministère dans le cadre d'une restructuration. C'est l'approche retenue à la rencontre professionnelle nantaise. Les outils de conduite du changement nécessaires à la bonne mise en œuvre d'un tel transfert sont les suivants :

- **une information et un accompagnement** (parfois psychologique) auprès des agents en amont du changement ;
- **mettre à plat les règles de gestion** des personnels qui peuvent apporter des solutions concrètes aux questions posées (détachement, mise à disposition, politique indemnitaire, etc.) ;
- **faire connaître** les métiers et les compétences cibles.

> 4 La validation des acquis de l'expérience (VAE) et la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP)

La validation des acquis de l'expérience est issue de la loi de modernisation sociale de janvier 2002. C'est une démarche individuelle dans laquelle peuvent s'engager les agents en vue de l'obtention de tout ou partie d'une certification qui produit les mêmes effets que les autres modes de validation (formation initiale et continue). Déconnectée du système de formation, elle nécessite une implication forte du candidat.

Les usages de la VAE dans la fonction publique apparaissent limités à quelques situations spécifiques, ce qui n'en fait pas un outil de GRH central.

La RAEP est fondée sur la volonté de fonder le recrutement ou la promotion interne sur des acquis de l'expérience et non plus seulement sur des savoirs de nature « académique ». Elle vise donc à valoriser le parcours professionnel de l'agent et les compétences développées dans les différents postes de travail.

Cet outil oblige à construire un système de repérage des compétences, notamment en formant le jury et en s'appuyant sur des référentiels. Il soulève des questions quant à l'égalité des candidats au cours de l'épreuve, questions qui nécessitent de bien analyser les pratiques pour en tirer profit lors de l'organisation de nouvelles épreuves fondées sur ce principe.

De nombreuses questions et un débat se sont engagés en fin de journée sur la prise en compte des acquis de l'expérience lors du passage des concours. Des risques ou des dérives ont été évoqués concernant la fraude possible dans la description de l'activité et des compétences mobilisées, des dossiers à terme standardisés, la professionnalisation des jurys. La reconnaissance des acquis de l'expérience a suscité de fortes interrogations sur les modalités de recueil des preuves et sur la méthodologie d'appréciation de la valeur accordée à ces acquis.

> Conclusion

Une réforme qui prend en compte l'agent tout au long de son parcours professionnel :

- La réforme de la formation professionnelle vise à construire et à faire évoluer le parcours professionnel des agents au sein de la fonction publique. Cette construction de parcours professionnel concourt à ajuster les aspirations et les souhaits individuels des agents aux exigences et à la stratégie de développement de compétences collectives de qualité nécessaires à l'accomplissement du projet de service, du projet d'établissement, du projet ministériel.

Les conditions de réalisation :

- La réforme repose implicitement sur un ensemble d'exigences en termes de compétences et de résultats pour les acteurs en charge de sa mise en œuvre.
- Un accompagnement des professionnels de la GRH, et plus particulièrement de la formation s'avère utile. À cet égard, la mutualisation et l'échange de pratiques apparaissent nécessaires pour participer à ce développement des compétences des responsables des ressources humaines au niveau national comme au niveau régional. Les rencontres thématiques de l'école de la GRH sont à réitérer et les modalités locales sont à construire.
- Cet accompagnement est également nécessaire pour l'encadrement de proximité, ne serait-ce que dans la conduite des entretiens d'évaluation et de formation qu'il doit assumer. Pour l'ensemble des agents, il peut être utile d'accompagner la mise en place des nouvelles procédures (DIF, entretien de formation, plan de formation, etc.) par des actions de communication et d'information, voire si besoin de formation.

- Cette réforme est aussi une opportunité pour enfin mettre la formation au cœur d'une gestion qualitative des ressources humaines. Cela ne sera le cas qu'à la condition d'être considérée comme un outil pertinent par l'ensemble des parties prenantes. Un dialogue est à construire entre l'encadrement et les agents. Il doit permettre, entre autres, de traiter la question de la mise en œuvre du DIF, en lien avec les orientations définies dans le cadre du dialogue social.

Cécile JOUIN
Consultante au CAFOC de Nantes

École de la GRH

PREMIÈRE RENCONTRE PROFESSIONNELLE

La réforme de la formation : quelles conséquences pour la GRH et la carrière des agents ?

LE 19 OCTOBRE 2007 de 9h00 à 17h00

AMPHITHÉÂTRE IRA DE METZ

DÉROULEMENT DE LA JOURNÉE

9h00	Accueil des participants et ouverture officielle du colloque
9h15	***Présentation de l'École de la GRH par un représentant de la DGAFP*** ***M. Pascal PONSART-PONSART,*** *chargé de mission auprès du sous-directeur des politiques interministérielles* ***Introduction de la journée*** *L'articulation gestion des ressources humaines/formation continue* *Impacts de la réforme sur la GRH : entretien de formation, de carrière, qualification – Cabinet EOCENE*
10h00	***Thème n°1 : Élaboration du plan de formation :*** *Les priorités de la structure et la remontée des besoins* ***Alain BITON,*** *responsable régional de formation – délégation Lorraine CNFPT*
11h15	***Thème n°2 : l'organisation du dialogue autour du DIF :*** *Le supérieur hiérarchique, l'agent, la direction des ressources humaines.* ***M^me^ Céline DE LIL,*** *DRH hôpitaux de Lille*
12h15	***Synthèse de la matinée et recueil des principaux questionnements*** *Cabinet EOCENE*
12h45	Déjeuner en commun
14h00	***Thème n°3 : le conseil en carrière dans l'administration*** ***M^me^ DAL CANTON,*** *adjointe au directeur du CIFP de Pont à Mousson*
15h00	Pause
15h15	***Thème n°4 : La reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP)*** ***M^me^ DURAND,*** *Déléguée interdépartemental à la Formation Lorraine (Ministère Intérieur)*
16h15	***Synthèse de l'après-midi et recueil des principaux questionnements*** *Cabinet EOCENE*
16h45	***Évaluation de la journée*** *Comment renforcer les liens entre GRH et formation et quel rôle peut y jouer l'École de la GRH ?* ***M. Pascal PONSART-PONSART,*** *DGAFP – Cabinet EOCENE* *Les intervenants à cette journée seront des professionnels et des acteurs de la formation et de la gestion des ressources humaines des fonctions publiques, l'animation sera assurée par un consultant (cabinet EOCENE).*

Synthèse de la rencontre professionnelle de Metz du vendredi 19 octobre 2007

Les intervenants sollicités sur les quatre points développés au cours de la journée ont été choisis pour leur expérience de terrain et le caractère d'exemple des actions mises en œuvre au sein de leur service.
Les échanges avec la salle ont été nombreux.

La synthèse reprend les différents thèmes évoqués et les questionnements suscités par les exposés.

> 1 Le plan de formation :

- Dans l'exemple donné, un effort important de formation pour les cadres mais qu'en est-il pour les agents évalués ?
- Importance de la fiche de poste.
- Comment remplacer les agents qui partent en formation.
- La nécessité de concevoir un plan de formation donne une nouvelle posture aux représentants du personnel.
- Nécessité d'une forte volonté politique pour la mise en œuvre de nouveaux dispositifs.
- Rôle important du cadre de proximité.
- Comment tenir compte du parcours de formation pour la gestion des compétences et le déroulement de carrière.

> 2 Le droit individuel à formation :

- Constat de l'intervenante : les 20 h accordées dans le cadre du DIF sont insuffisantes pour se qualifier, il faut envisager un véritable parcours de formation au sein duquel s'insère le DIF.
- Le N+1 n'est pas seul acteur pour l'acceptation du départ en formation. Le dialogue s'opère avec la hiérarchie directe, le DRH, les représentants du personnel.
- Il est indispensable de former tous les cadres qui auront à donner un avis sur la demande des agents.
- Le DIF n'est pas mis en œuvre dans une logique de consommation mais dans une logique de projet.

- Questionnement sur les exclus de la formation. Le DIF va-t-il être un moyen de mieux les repérer et de les amener à se former ?
- Importance d'élaborer une véritable communication auprès des agents sur le DIF et les conditions de mise en œuvre au sein de la structure.

> 3 Le conseil en carrière

- Sa mise en place suppose une bonne connaissance de tous les postes.
- Quel profil pour les conseillers ? Quelle formation ?
- Voir le conseil en carrière comme un outil RH complémentaire, différent du bilan de compétences.
- Il peut s'étendre au conseil en parcours de formation individuelle.
- Projet de mettre en place des plates-formes de conseil en carrière et de conseil aux services.
- Que deviennent les conclusions de l'entretien avec le conseiller ?
- Ne pas oublier les catégories C.

> 4 La reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP)

- Qui a produit le dossier préparé par le candidat ? Quels moyens pour contrôler qu'il a réellement conçu son document sans aucune aide extérieure ?
- Comment développer cette épreuve et dans quelles matières ?

> Conclusion

La réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie peut permettre de mieux articuler les notions de métier, poste, projet des services.

Il sera nécessaire de bien clarifier le périmètre du DIF pour qu'il devienne un outil gagnant-gagnant pour le service et pour l'agent.

Les textes ne disent pas tout, il faudra trouver des procédures de mise en œuvre au sein des services par le dialogue avec les représentants du personnel.

Isabelle STOLL
Directrice de la formation continue de l'IRA de Metz

ÉCOLE DE LA GRH : RENCONTRES PROFESSIONNELLES

RÉFORME DE LA FORMATION : QUELLES CONSÉQUENCES POUR LA GRH ET LA CARRIERE DES AGENTS ?

Modalités pratiques

Les intervenants à cette journée seront des professionnels et des acteurs de la formation et de la gestion des ressources humaines de différents ministères.

IRA de Bastia
DIF PACA – Corse
DIF Languedoc-Roussillon

MARSEILLE, le 24 octobre 2007 à partir de 9h30
World Trade Center
2 rue Henri Barbusse
13241 MARSEILLE

PUBLIC

Cette journée s'adresse particulièrement aux res ponsables de ressources humaines et aux responsables de formation en situation opérationnelle et ayant à intervenir dans la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle.

DGAFP
Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique

Avec le protocole d'accord du 21 novembre 2006, une refonte globale du dispositif de formation professionnelle tout au long de la vie a été engagée, qui se traduit aux plans législatifs et réglementaires par la loi n°2007-148 du 2 mars 2007 relative à la modernisation de la fonction publique ainsi que par les décrets d'application correspondant pour chacun des trois versants de la fonction publique (en phase de consultation ou de signature).
L'objectif de la réforme est triple :

- mettre en œuvre pour tous une formation professionnelle tout au long de la carrière fondée sur les projets professionnels et personnels des agents et les besoins du service public ;
- mieux accompagner le déroulement de carrière des agents et améliorer la prise en compte de leur expérience professionnelle ;
- renforcer le dialogue social, le rôle des acteurs nationaux et les instruments de mutualisation et de déconcentration en matière de formation professionnelle, tout en organisant plus nettement le dialogue avec l'agent dans ce domaine.

Dans ce contexte, la rencontre professionnelle de l'École de la GRH se propose d'appréhender la réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie dans ses différentes dimensions, en examinant plus particulièrement ce que peut apporter cette réforme pour faciliter la gestion des parcours professionnels et la mobilité ainsi que ses principaux impacts en terme de gestion des ressources humaines.

Programme de la journée

9h30 Accueil – café

10h00
Présentation de l'école de la GRH, par Nadine BONHOTAL, responsable de la formation continue à DGAFP
Présentation de la problématique de la journée, Mme FERNANDEZ, animatrice

10h30
L'élaboration d'un plan de formation, Mme MORIOT, responsable de la formation permanente, CNRS

11h15
Le dialogue autour du droit individuel à la formation, Mme DE LIL, Responsable formation du centre régional Nord Pas de Calais de lutte contre le cancer
Synthèse de la matinée et recueil des questionnements

12h30 Repas (buffet) offert.

14h15
Le conseil en carrière dans l'administration, Mme JEANPETIT, chef de la cellule GUEPARH PACA

15h00
La reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP), M. ANDRE, sous-directeur du recrutement et de la formation au ministère de l'Intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales

16h00
Synthèse de l'après-midi et recueil des questionnements

16h15
Évaluation de la journée

Inscriptions en ligne Région PACA , Région Languedoc-Roussillon

Vos contacts :

David COUTOT, DFC IRA de Bastia, 04 95 32 87 00 (david.coutot@ira-bastia.fr)
Pierre JOURDAN, DIF PACA 04 91 15 63 14 (pierre.jourdan@bouches-du-rhone.pref.gouv.fr)
Sarah PIERRARD, DIF Languedoc-Roussillon, 04 67 52 09 28 (sarah.pierrard@herault.pref.gouv.fr)

Ecole de la GRH

Synthèse de la rencontre professionnelle marseillaise du mercredi 24 octobre 2007

La rencontre professionnelle de l'École de la GRH a réuni quatre-vingt-quinze agents de la fonction publique d'État des trois régions (PACA, Corse et Languedoc-Roussillon) le 24 octobre 2007 à Marseille. Les principaux points relevés, tant au cours des témoignages que des débats avec la salle, sont les suivants :

> 1 Le plan de formation

Si le plan de formation est bien un document incontournable pour l'ensemble des services, si c'est grâce à lui qu'on identifie la lisibilité d'une politique et les stratégies en matière de GRH, il s'avère fréquemment que ce plan présente des lacunes. En effet il est souvent l'addition de demandes individuelles et non l'expression d'une politique de formation en cohérence avec la stratégie des services. Le manque d'implication des chefs de service en matière de pilotage de la formation est souvent regretté.

La diversité des sites, la nécessité de rechercher des économies budgétaires, conduisent à réfléchir de manière plus approfondie à l'utilisation des méthodes d'enseignement par e-learning et par visio-conférences, encore peu usitées notamment à cause de leur manque de convivialité.

Enfin, la sortie du décret sur le droit individuel à la formation entraîne inévitablement des questions autour de l'intégration du DIF dans le plan de formation, le DIF faisant partie du plan de formation et ne constituant pas une filière parallèle.

> 2 Le droit individuel à formation

La parution du décret le 15 octobre 2007 a suscité de nombreuses questions en particulier sur les modalités de la mise en place du DIF :

- comment financer les coûts induits par l'ouverture de ce droit (allocation) ?
- comment intégrer le DIF dans le plan de formation ?
- qui tient le décompte des jours correspondant au droit ouvert à chaque agent ?

Il s'est dégagé des différentes interventions la certitude qu'il conviendra de considérer le DIF comme un outil de formation et non comme une procédure supplémentaire. En effet, le DIF est en réalité un parcours de formation stratégique permettant d'atteindre des objectifs professionnels très précis. Le DIF devra être ancré au sein de priorités nationales

et les critères qui détermineront son application seront forcément évolutifs et devront être négociés avec les partenaires sociaux.

Comme tout processus nouveau, le DIF devra faire l'objet d'une information auprès des agents notamment sous forme de « mode d'emploi du DIF ». La communication autour du DIF doit émaner conjointement du service du personnel et du service de la formation continue. En outre, la mise en place du DIF doit donner lieu à un véritable dialogue entre les personnels, les chefs de service, les partenaires sociaux, et les services des GRH.

Il est suggéré que les chefs de service puissent être eux-mêmes informés, puis formés sur ce nouveau dispositif.

> 3 Le conseil en carrière

Le conseil en carrière apparaît comme un métier émergent. Se pose, à son propos, la question des référents de ce métier. Une concertation interministérielle préalable paraît s'imposer, ne serait-ce que pour poser les bases de futures passerelles métiers entre les ministères.

L'exercice de cette mission qui fait appel à des qualités humaines et à des compétences techniques indéniables doit pouvoir faire l'objet d'une vraie réflexion. Quelles compétences auront ces agents en matière d'avancement de carrière ? Quelle technicité, mais surtout quels liens seront tissés avec les chefs de service ? S'ils n'ont aucune autorité en matière de décision, quel rôle réel pourront-ils jouer et quelle crédibilité auront-ils auprès des agents ?

> 4 La RAEP

La démarche ayant conduit à la mise en place de ce dispositif (à ne pas confondre avec la VAE) est largement admise (la volonté de prendre en compte la valeur professionnelle d'un agent dans le recrutement par concours de la même façon que pour une promotion interne ne fait pas débat). Elle soulève cependant dans sa mise en œuvre de nombreuses questions.

Comment un candidat qui a tendance à utiliser fortement la mobilité sera-t-il jugé (instable ou curieux) ? Comment un supérieur hiérarchique pourra-t-il donner un visa de validation sur un dossier de candidat sans investiguer sur les postes précédents occupés par ce candidat ? Comment pourra-t-on juger des qualités d'un candidat qui, s'il n'encadre pas de personnel étant seul sur son poste et jouant tous les rôles, n'aura pas dans son dossier la mention souhaitable « encadrant du personnel » ?

À quoi ressemblera la grille d'appréciation des compétences de tous les métiers de la fonction publique ? Pourra-t-on réellement évaluer un candidat sur l'ensemble de sa carrière afin de constater son évolution et non seulement sur ses derniers postes occupés ? Y aura t-il des dispositifs de formation pour accompagner les jurys ? Il n'existe pas réellement des diplômes concernant le métier de la fonction publique : comment évaluer sans référent ?

Au vu de l'expérience menée aujourd'hui au ministère de l'Intérieur (concours direct d'attaché), il apparaît qu'il ne faut pas se focaliser sur les risques de fraude qui ne sont pas plus grands a priori que pour les épreuves de concours traditionnelles et mettre en place des dispositifs trop complexes qui « tueraient » l'épreuve. La cohérence entre le dossier présenté et le profil du candidat pourra être mesurée à l'épreuve orale. Les jurys suivent et suivront une formation adaptée. Les grilles d'évaluation existent mais ne pourront être diffusées qu'une fois le concours actuel clos.

D'une manière générale, un bilan sera tiré de l'expérience menée au ministère de l'Intérieur dont les enseignements pourront profiter à tous les organisateurs de concours désirant s'engager dans la démarche RAEP.

> Conclusion

La mise en place des nouveaux dispositifs va occasionner une réflexion d'ensemble au sein des ministères. La construction d'outils qui faciliteront la gestion et le suivi des procédures nouvelles apparaît urgente. La mutualisation de la réflexion, les échanges d'expérience et la mise en commun d'outils se révèle une nécessité pour appréhender correctement les enjeux de la réforme en cours. Il est particulièrement important de communiquer très largement auprès de l'ensemble des agents autour des nouvelles procédures afin de faciliter leur adaptation.

Enfin, il semble souhaitable que les partenaires tels que la DGAFP, les IRA, les délégations interministérielles à la formation, soient des interlocuteurs privilégiés pour l'ensemble des ministères afin que l'organisation qui va se mettre en place gagne en cohérence et efficacité.

David COUTOT
Directeur de la formation continue à l'IRA de Bastia

ÉCOLE DE LA GRH : RENCONTRES PROFESSIONNELLES

RÉFORME DE LA FORMATION : QUELLES CONSÉQUENCES POUR LA GRH ET LA CARRIERE DES AGENTS ?

Modalités pratiques

Les intervenants à cette journée seront des professionnels et des acteurs de la formation et de la gestion des ressources humaines de différents ministères.

IRA de Bastia
DIF Midi-Pyrénées
DIF Aquitaine

TOULOUSE, le 25 octobre 2007 à partir de 9h30
Amphi du CNFPT
1 rue Alex Coutet
31 000 TOULOUSE

PUBLIC

Cette journée s'adresse particulièrement aux responsables de ressources humaines et aux responsables de formation en situation opérationnelle et ayant à intervenir dans la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle.

DGAFP
Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique

Avec le protocole d'accord du 21 novembre 2006, une refonte globale du dispositif de formation professionnelle tout au long de la vie a été engagée, qui se traduit aux plans législatifs et réglementaires par la loi n°2007-148 du 2 mars 2007 relative à la modernisation de la fonction publique ainsi que par les décrets d'application correspondant pour chacun des trois versants de la fonction publique (en phase de consultation ou de signature).
L'objectif de la réforme est triple :

- mettre en œuvre pour tous une formation professionnelle tout au long de la carrière fondée sur les projets professionnels et personnels des agents et les besoins du service public ;
- mieux accompagner le déroulement de carrière des agents et améliorer la prise en compte de leur expérience professionnelle ;
- renforcer le dialogue social, le rôle des acteurs nationaux et les instruments de mutualisation et de déconcentration en matière de formation professionnelle, tout en organisant plus nettement le dialogue avec l'agent dans ce domaine.

Dans ce contexte, la rencontre professionnelle de l'École de la GRH se propose d'appréhender la réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie dans ses différentes dimensions, en examinant plus particulièrement ce que peut apporter cette réforme pour faciliter la gestion des parcours professionnels et la mobilité ainsi que ses principaux impacts en terme de gestion des ressources humaines.

Programme de la journée

9h30 Accueil – café

10h00
Présentation de l'école de la GRH, par Nadine BONHOTAL, responsable de la formation continue à DGAFP
Présentation de la problématique de la journée, Mme ESPAGNO, Directrice des Études de l'IEP de Toulouse

10h30
L'élaboration d'un plan de formation, Mme TUCOM, formatrice « Ressources Humaines » au ministère de l'Intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales

11h15
Le dialogue autour du droit individuel à la formation, Mme DE LIL, Responsable formation du centre régional Nord Pas de Calais de lutte contre le cancer
Questionnements - synthèse de la matinée

12h30 Repas (buffet) offert.

14h15
Le conseil en carrière dans l'administration, Mme COMBREAS, chef de la cellule GUEPARH Midi-Pyrénées

15h00
La reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP), M. ANDRE, sous-directeur du recrutement et de la formation au ministère de l'Intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales

16h00
Synthèse de l'après-midi et recueil des questionnements

16h15
Évaluation de la journée

Inscriptions en ligne www.ira-bastia.fr

Vos contacts :

David COUTOT, DFC IRA de Bastia, 04 95 32 87 00 (david.coutot@ira-bastia.fr)
Nadine PUJOL, DIF Midi-Pyrénées, 05 34 45 33 69 (nadine.pujol@haute-garonne.pref.gouv.fr)
Olivier COUFOURIER, DIF Aquitaine, 05 57 14 21 41 (olivier.coufourier@gironde.pref.gouv.fr)

Synthèse de la rencontre professionnelle toulousaine du jeudi 25 octobre 2007

La rencontre professionnelle de l'École de la GRH a réuni, à Toulouse au CNFPT, à peu près cent soixante agents. Quatre points principaux ont été abordés par les intervenants dans le cadre de cette journée professionnelle qui a débuté par une présentation de l'École de la GRH et de ses objectifs. L'élaboration d'un plan de formation, le dialogue autour du droit individuel à la formation, le conseil en carrière dans l'administration, la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle sont les interventions présentées lors de cette journée. Les échanges avec le public dans la salle sont venus étayer ces interventions. Le public a été particulièrement réactif, notamment en ce qui concerne les modalités d'application de la loi de février 2007, et du décret du 15 octobre.

> 1 Le plan de formation

En ce qui concerne le plan de formation, la présentation faite par Madame Tucom a insisté sur la nécessité de faire du plan de formation un outil indispensable de la GRH et de la GPEEC. L'élaboration de ce plan de formation suppose que l'on soit en mesure de faire une analyse précise et claire des objectifs de la structure afin que celui-ci soit véritablement opérationnel. Le plan de formation suppose une analyse des besoins de l'administration, aussi bien en matière stratégique qu'en matière de GPEEC. Il suppose également une acuité particulière quant aux besoins des agents en adéquation avec ceux des services. Le plan de formation doit nécessairement être validé à l'échelon régional. Dans cette perspective, le rôle du Préfet de région est important en tant que chef du personnel des services déconcentrés.

> 2 Le droit individuel à formation

En ce qui concerne le droit individuel à la formation, il a été mis l'accent sur le fait que le DIF constituait un outil efficace de dialogue entre les agents et les services. C'est un outil qui est au service de l'agent mais également au service de l'administration. La présentation de ce dispositif faite par la représentante de la DGAFP en introduction a clairement insisté sur le fait que le DIF ne devait pas permettre aux agents de suivre une formation qui ne soit pas dans les objectifs du service. Les agents présents étaient particulièrement sensibles à cette question, et notamment aux modalités de mise en œuvre du DIF. Les questions sur les modalités de fonctionnement du DIF et son articulation entre l'intérêt de l'agent et ceux de l'administration ont particulièrement retenu l'attention

du public. Il ressort de la discussion à propos du DIF qu'il existe un réel intérêt pour ce dispositif. Toutefois, il semble que les agents aient conscience qu'en tant qu'outil le DIF peut être à la fois un outil intéressant et valorisant pour la formation individuelle mais un instrument lourd à gérer. La question de l'articulation hors temps de travail/temps de travail paraît être une préoccupation importante des agents, même après le cadrage préalablement fait sur ce point.

> 3 Le conseil en carrière

En ce qui concerne le conseil en carrière dans l'administration, présenté par l'intervenante comme un nouveau métier dans l'administration, il suppose une bonne connaissance de l'environnement professionnel des agents faisant la demande d'un conseil en carrière. L'expérience décrite ici est celle du MEDAD. La cellule GUEPARH exerce trois missions principales au sein du MEDAD : conseil aux agents en carrière, conseil en matière de compétences collectives, et le lien avec le DPSM pour l'évolution des ressources humaines. Le conseil en carrière est pratiqué surtout avec des agents de catégorie B qui sont plus demandeurs d'entretien que les catégories A. Ces entretiens ont pour but pour les agents de rechercher les manières de mettre en œuvre une mobilité au sein de l'administration et de valoriser les compétences professionnelles des agents. Le conseil en carrière est tenu d'être en relation effective avec les services des ressources humaines afin d'être régulièrement informé et de pouvoir informer les agents sur les métiers susceptibles d'être intéressants pour eux. Le conseil en carrière est principalement fondé sur un échange, un entretien approfondi avec l'agent. Le conseiller doit être en mesure de détenir le plus d'information possible sur l'agent lui-même (CV, parcours, motivation). Le public présent dans la salle a été assez réactif à cette présentation se demandant notamment comment pouvait s'articuler le conseil en carrière et le bilan de compétences. Les agents étaient également sensibles aux questions de l'analyse des entretiens réalisés par le conseiller en carrière et sur ce qu'il advenait ensuite des entretiens.

> 4 La RAEP

En ce qui concerne la RAEP, l'intervenante a bien insisté sur la nécessité de distinguer la valorisation des acquis de l'expérience et la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle. La VAE est un dispositif issu de la loi de 2002, elle donne lieu à une certification (diplôme) alors que la RAEP est une procédure de reconnaissance en interne des compétences acquises en situation professionnelle, et elle ne vise pas à l'obtention d'un diplôme. Ce dispositif, dont une expérience a lieu actuellement au Ministère de l'Intérieur, suppose une formation spécifique des jurys pour l'évaluation des parcours présentés dans le cadre de la RAEP. Cette nouvelle épreuve mise en œuvre dans les concours et les examens professionnels suppose l'établissement de critères d'évaluation relativement précis. De plus, les agents sont demandeurs de précision quant à cette nouvelle catégorie d'épreuve. Quelle méthodologie mettre en œuvre pour préparer cette épreuve ? Pour les agents, cette épreuve nécessite la mise en place d'une formation méthodologique spécifique.

> Conclusion

En conclusion, la réforme de la formation professionnelle et plus particulièrement l'introduction de la formation professionnelle tout au long de la vie permet pour la première fois depuis longtemps une réelle prise en compte des besoins en formation des agents de l'administration, et des besoins des services. Ces dispositifs présentés révèlent la nécessité d'établir un lien direct entre les intérêts en formation des agents et ceux de l'administration. La formation professionnelle n'est pas simplement un instrument aux bénéfices de l'une ou l'autre des parties, elle devient un outil indispensable pour la gestion des ressources humaines dans le cadre d'une prise en compte réelle des besoins en compétences de l'administration. Très inspirée par la logique actuelle d'évolution de la fonction publique et de la réforme de l'État, la réforme initiée par la loi de 2007, et le décret du 15 octobre 2007 permet une réelle prise en compte de la formation dans la GRH.

Delphine ESPAGNO
Directrice de l'IEP de Toulouse

DGAFP
Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique

Les rencontres professionnelles de l'École de la GRH, organisées pour la première fois à l'automne 2007 sur le thème de la réforme de la formation professionnelle, entrent dans le cadre de la mutualisation des ressources. Elles consistent en l'organisation de plusieurs réunions de professionnels sur un même thème et sur une même période, tant en Île-de-France que dans d'autres régions.

Cette publication vous en propose la synthèse.

collections de la DGAFP

Fonction publique : faits et chiffres

La collection « Faits et chiffres », véritable référence d'analyses sur la fonction publique, correspond au volume I du « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique », dont sont extraits des « chiffres-clefs ». Ce bilan permet de comprendre les évolutions de l'emploi dans la fonction publique année après année et constitue à ce titre un document indispensable pour les décideurs, les parlementaires, les responsables syndicaux, les gestionnaires... mais aussi pour tous ceux qui s'intéressent à la fonction publique.

Politiques d'emploi public

Ce rapport constitue le volume II du « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique ». Il traite de tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, pour les trois fonctions publiques, avec leurs points communs et leurs spécificités. Il présente en particulier les projets en cours, de la gestion des connaissances à celle des compétences.

Ressources humaines

Cette collection rassemble des informations et des documents (guides, études, brochures, fiches...) concernant le recrutement, la carrière, la formation, la rémunération, et au sens large tous les aspects de la gestion des agents de la fonction publique. Elle se veut volontairement pédagogique, qu'il s'agisse d'éclairer le grand public ou de fournir aux gestionnaires les outils dont ils ont besoin au quotidien.

Etudes et perspectives

Cette collection présente les études et rapports conduits par la DGAFP pour tracer les évolutions de la fonction publique dans tous ses aspects (démographie, métiers, dialogue de gestion, systèmes d'information, impact du droit européen...).

Statistiques

La collection « Statistiques » est déclinée en deux publications distinctes. « Points Stat », outil apprécié des décideurs et des gestionnaires, dégage les idées forces en quelques pages. « RésulStats » présente, pour qui recherche une information plus détaillée, les études complètes. Elle convient particulièrement aux chercheurs et aux statisticiens.

Point PAhre

Cette collection apporte un éclairage approfondi sur un thème ou un chantier, chiffres et références à l'appui.

IntrAdoc

Cette collection, à usage interne, réunit tous les documents de travail de la DGAFP utilisés dans le cadre de réunions interservices, séminaires, journées d'étude...

www.fonction-publique.gouv.fr

© DGAFP - Pôle communication - Décembre 2008